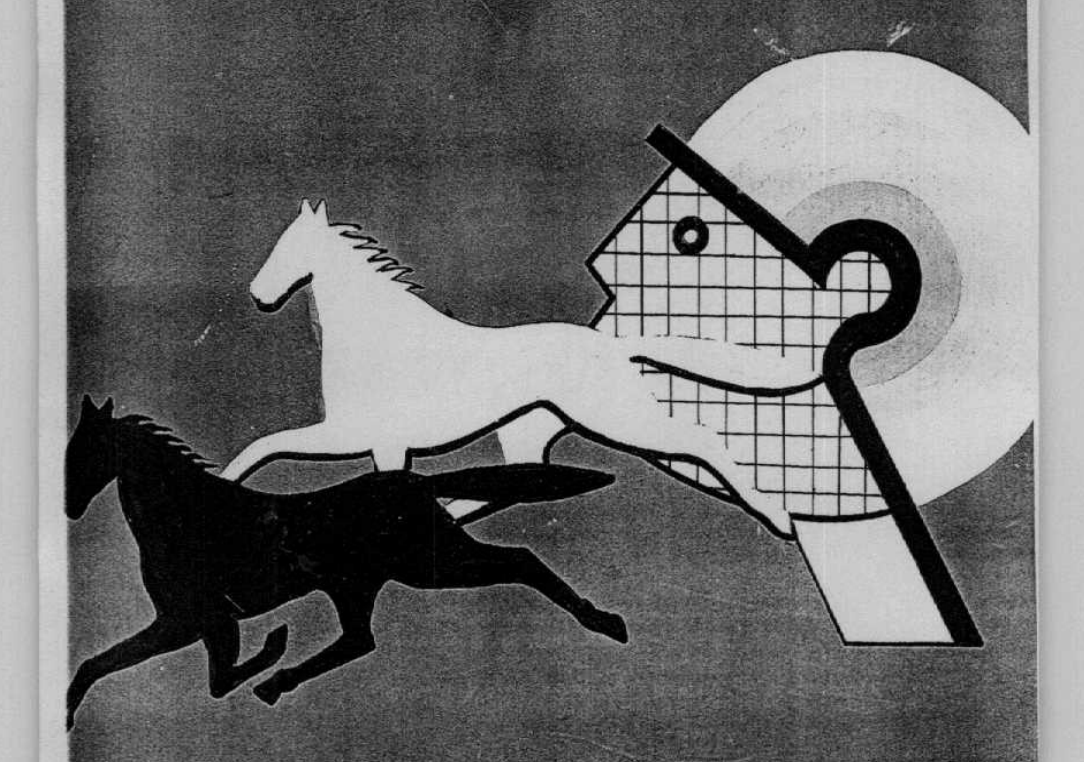
فرسان الإدارة
وخيول تواصل السباق



د. علي محمد عبد الوهاب

الطبعة الأولى
١٩٩٥ - ١٤١٦هـ

رقم الإيداع: ٩٥/٧٣٣٤
ISBN: 977-5452-06-6

الإهداء



إلى المدير الطموح .. المتميز .. المتفائل .. الواقعي ..

الناظر للأمام بعزيمة وأمل .. إلى مدير المستقبل ......

في أرجاء الوطن العربي الكبير.........................

د. علي محمد عبد الوهاب

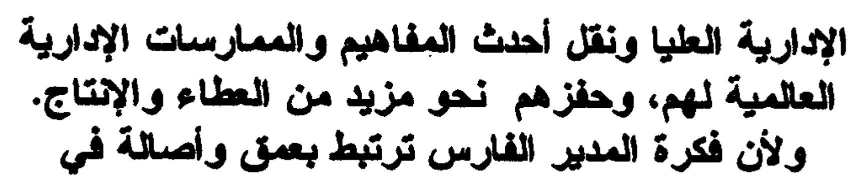
القاهرة

رسالة إلى المدير العربي



تقوم بعض الشركات الرائدة والراغبة في التغيير
والتطوير والمنافسة باستضافة متحدثين ومدربين
وخبراء عرب وأجانب لمخاطبة موظفيها وقياداتها





الإدارية العليا ونقل أحدث المفاهيم والممارسات الإدارية
العالمية لهم، وحفزهم نحو مزيد من العطاء والإنتاج.
ولأن فكرة المدير الفارس ترتبط بعمق وأصالة في



تراثنا العربي .. فإن تبنيها كاستراتيجية للمنافسة
وإدارة التغيير في المنظمات العربية يصبح أكثر نفعا من
استيراد حلول غربية جاهزة قد تتعارض مع البيئة



والثقافة العربية وتلقى مقاومة عنيفة.
وإنه ليسعدنا في شركة شعاع أن نساهم في تحفيز
العاملين في الشركات والمؤسسات العربية وتجهيزهم
للمنافسة والسباق الذي سيشهده القرن ٢١.



الأستاذ الدكتور/ علي محمد عبدالوهاب





على أتم الاستعداد لوضع معرفته الإدارية وبلاغته
الأدبية وفصاحته اللغوية في خدمة كل شركة عربية
على وشك أن تبدأ السباق وتواصله إلى ما نهاية.

المحتويات

إشارة البدء



إلى مدير الغد.....

- هل أنت على استعداد لدخول القرن الجديد ...... الواحد والعشرين، والذي يسميه الناس مسميات مختلفة: قرن المعرفة، قرن العالمية، قرن المتغيرات..؟ والذي لن يكون فيه مكان للمديرين التقليديين... الذين يطمئنون للقديم ويفكرون بمَنطق "اعتدنا على هذه الطريقة... كنا دائمًا على هذا النهج". ولا يتحملون المخاطرة ولا يواجهون التغيير ويعيشون في الماضي التليد.
- إن القرن الجديد يحتاج إلى مدير جديد ..... قائد ..... يقود فريق عمل ولا يدير مجموعة لوائح .... فارس مبتكر، مقدام، مقتحم ...... يوظف قدراته العقلية ويعبر عن عواطفه أيضًا في ثقة.
- قائد محاور مناور مناقش، يستمع لمرءوسيه، ولا يلتزم بخطوط الاتصال الرسمية... الجامدة، المرسومة في الخريطة التنظيمية ...... وإنما يخترق كل شبكات الإتصال الممكنة مع زملائه المديرين، ومرءوسيه، ورؤسائه، والعملاء، والموردين ..... يشاركهم رؤيتهم، أحاسيسهم، مخاوفهم، آمالهم، قيمهم، اتجاهاتهم.

- قائد يبحث في المعاني والأفكار .... يفتح عقله وقلبه للجديد ...... ينشر ثقافة تنظيمية تقوم على الابتكار. يضع لنفسه ولغيره تحديات .... درجات متعددة الطوابق يصعدها واحدًا بعد الآخر.
- قائد يفكر إلكترونيًا ... لا يخاف من ثورة المعلومات .... وإنما يقترب منها ويتعلمها. يصادق الكمبيوتر ويأنس إليه ويحاوره .... يتطلع للفرص المحلية والعالمية ... يقرأ في الإدارة، في الاقتصاد، في علم الاجتماع وعلم النفس وثقافة الأجناس .... يقرأ في الأدب والفضاء والخيال العلمي.
- قائد يتفاعل ويتفاعل ... يتفاعل مع البيئة وأحداثها، ويؤثر في الأحداث ويفتح بدائل جديدة للتصرف. ويتفاعل بالمستقبل، فالنجاح لعبة يكسب فيها كل الأطراف .. يتنافس، ففي السوق متسع للجميع.
- قائد يستخدم الجودة الشاملة، والهندسة الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات وكل ما يلائمه من هذه الأساليب الحديثة ... ولكنه قبل ذلك وأهم يستخدم قوته العقلية ... ينمو بأفكاره وأفكار الآخرين ..يحفز نفسه ويحفزهم.
- قائد يعتمد على الناس، وليس الدليل التنظيمي ودليل الإجراءات ..... يعتمد على الأفكار وليس اللوائح المنظمة للعمل ... يهتم بالنتائج وليس الوسائل .. يهتم بالأداء وليس الإجراء ... بالأهداف وليس الدورة المستندية ... بالمحادثات والمناقشات وليس بالمكاتبات والمراسلات.
- لا يوجه كل اهتمامه لدقة التنظيم ورسمية قنواته بقدر ما يشغل باله بنتائج الأعمال... لا ينظر إلى الحدود الجامدة للتنظيم، ولكن لفرق العمل التي تتكون من إدارات وأقسام مختلفة.... لا يركز اتخاذ القرار عنده، في مكتبه وحده، أو عند رؤسائه ..... وإنما

يستفيد من كل فكرة واقتراح ورأي وبديل عنـد الآخريـن ..... لا يبني قراراته على الممارسات الســابقة .... وإنمـا تبعًـا لمتطلبـات الموقف وما يقتضيه من ابتكار وتفكير جديد.

إلى مدير الغد.....

هل فكرت في مستقبل شركتك/ مؤسستك خلال السنوات المقبلة؟ هل أنفقت بعض الوقت في التأمل في الفرص التي يمكن لشركتك/ مؤسستك أن تفيد منها في المستقبل؟ هل تنبأت بالصعوبات التي يمكن أن تعوق تحقيق أهدافها؟ هل فكرت في طرق للتغلب على العقبات؟

هل ترغب في تحسين العمل في إدارتك/ قسمك/ فرعك؟ هل تعتقد إن إدارتك يمكن أن تصل إلى نتائج أفضل مما تحققه الآن؟ كم من الوقت مضى عليك وأنت تؤدي عملك بنفس الأسلوب مستخدمًا نفس التكنولوجيا؟ هل تعتقد أن العاملين - مرءوسيك- يمكن أن يكونوا أكثر كفاءة مما هم عليه الآن؟ هل تظن أنهم يمكن أن يفكروا بطريقة أفضل؟ هل ترى أنك أنت أيضًا تحتاج إلى طريقة جديدة للتفكير؟

ما هو الترتيب الذي تعطيه لشركتك/ مؤسستك بين الشركات والمؤسسات المشابهة؟ الأولى ....الأخيرة... في الوسط.... ولماذا؟ كيف تتميز المؤسسات الأخرى عن مؤسستك؟ هل تعتقد أن بإمكان شركتك/ مؤسستك أن تتفوق على بقية الشركات؟ كيف؟ تكنولوجيا جديدة، أفراد جدد، إدارة حديثة......؟

هل تعتقد أن السياسات الإدارية التي تتبعها مؤسستك قد تقادمت؟ هل تظن أن المبادئ والافتراضات ... التي بنيت عليها هذه السياسات قد تقادمت أيضًا وتحتاج إلى تغيير؟

هل تريد أن تؤدي عملاً أكثر بمجهود أقل؟ هل تريد أن تحقق نتائج أفضل في وقت أسرع؟ هل تريد أن تنجز أكثر بعدد أفراد أقل؟ هل تعلم أن مفاتيح النجاح في دنيا الأعمال كثيرة وفي متناول يدك؟ فهي عند البعض خمسة: الجودة، والخدمة، والسرعة، والابتكار، والقرب من العميل... وعند آخرين ثلاثة: الابتكار، والسرعة، والإنتاجية

(شركة أوتي كون مثلا). وعند فريق ثالث المعرفة، والتكنولوجيا والأفراد. بل إن الأفراد وحدهم يعتبرهم البعض - كما فعل فورد سابقا- هم المفتاح الرئيسي للنجاح.

هل تريد أن تتواءم مع الظروف البيئية من حولك؟ هل تعتقد أن بإمكانك أن تجعل البيئة تتواءم معك؟ هل تريد أن تسير في الطريق المعتادة أم المضادة (عكس التيار)!

هل تريد أن تصل إلى أفكار جديدة .... غريبة ..... من كان يتخيل أن يشاهد التليفزيون في نزهة خلوية بعيدة! ... من كان يحلم أن يتحدث عبر تليفون محمول يوصله إلى أي مكان في العالم! .... من كان يتصور مثل عباس بن فرناس أن بإمكانه استخدام ذراعيه كأجنحة الطيور - كما يفعل الجنود والرياضيون اليوم! .... من كان يدور بخلده أن يعقد اجتماعا عاجلاً مع أفراد، كل منهم في دولة مختلفة! ... كل ذلك أصبح ممكنًا الآن .... بل شيئًا عاديًا ... لذلك تجد شركة (ربرميد) العالمية تفكر في منتجات جديدة باستمرار، وتدفع بها إلى السوق محققة أرباحًا هائلة. إنها تعتمد على الأفكار المتجددة، فتجدد نسيجها وتقتحم فرصًا جديدة ولا تتوقف عن حد معين.

ولا استخدم هنا التعبير. الذي يقوله بيترز: إن الأزمنة المجنونة تحتاج إلى منظمات مجنونة، فالأزمنة ليست مجنونة.... لأن الله سبحانه وتعالى الذي خلق الزمان والمكان قدر كل شيء تقديرًا. "وكل شيء عنده بمقدار عالم الغيب والشهادة الكبير المتعال" الرعد ٨-٩. ولكني أقول إن التغيرات أو الأحداث المتتالية المتسارعة المتغيرة خلال الزمن تحتاج إلى منظمات متغيرة متجددة. وربما كان التعبير الذي يستخدمه سنج أنسب في هذا المجال. وهي المنظمات المتعلمة ..المتكيفة ....المتطورة ....التي تتعلم دروسًا حية من ماضيها

وحاضرها وتعد لمستقبلها ... وقد تعدل في خططها وسياساتها، وقد تغيرها تمامًا، تبعًا لمتطلبات الظروف، وطبقًا لما تتنبأ به من متغيرات في المستقبل. إن عجلة الشركات - كما يقول هاندي - ستتوقف عن الدوران إذا لم تجدد نفسها ....تطور أعمالها .....تحدث تكنولوجيتها.....ترقى بإنجازاتها .....تتفوق على غيرها..

وأعود إلى السؤال المبكر: هل فكرت في مستقبل شركتك/ مؤسستك؟ هل وضعت خريطة لهذا المستقبل؟ هل تستطيع أن تتلمس الصورة التي يمكن أن تكون عليها درجة النجاح التي يمكن أن تبلغها؟

تعال إذن أيها المدير العربي........الفارس........ننظر إلى واقعنا العربي، والعالمي، جهز حصانك، جرد حسامك...وأبدأ معنا سباق الفوز.



تخطي الحواجز



والآن .... دعنا ننظر إلى التغيرات التي تحدث على الساحة العربية، حتى يعرف المدير العربي المضمار الذي يتسابق فيه وطبيعة هذا السباق، ومن ثم ما يتطلبه من مهارات، حتى يفوز ويتفوق على المنافسين. ومن أهم التغيرات التي حدثت في المنطقة العربية ما يلي:

١ - ارتفاع أعداد السكان - رجالاً ونساءً - مما يمثل تحديات جديدة للإدارة. لأن هذه الأعداد المتزايدة من الناس تحتاج إلى سلع وخدمات حديثة ومتنوعة ومتجددة. ليس هذا فحسب، ولكن هذه السلع والخدمات يجب أن تكون على مستوى ممتاز، يقابل توقعات مستهلكيها .

٢ - ارتفاع مستوى المعيشة، على درجات مختلفة بين الدول العربية، مما يزيد إقبال الناس على سلع وخدمات جديدة - كالخدمات الترفيهية والتعليمية والرياضية والسياحية وغيرها (خذ ألعاب الكمبيوتر التي انتشرت في أماكن كثيرة من البلاد العربية، ويقبل عليها الشباب إقبالاً شديدًا). وقد ارتفعت توقعات المستهلكين نتيجة للمنافسة العالمية ومعرفة الناس بالجديد من السلع والخدمات نتيجة أسفارهم وإطلاعهم ووصول الإعلام الخارجي إلى ديارهم.

٣- على أن المنافسة العالمية لا تقتصر فقط على استهلاك السلع الوفيرة والإقبال على الخدمات الكثيرة المتاحة، ولكنها أيضًا تتعلق بالقيم والأفكار. فنتيجة لثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، يتبادل العالم قيمًا وثقافات مختلفة. ويبدو أثر ذلك واضحًا في تغير عادات الناس الشرائية والاستهلاكية وبنود الإنفاق- كثيرًا ما يختلف الأزواج مثلاً على أهمية بعض السلع وترتيب الأولويات: الأزياء الحديثة...أدوات المطبخ الحديث .... لعب الأطفال. ولا يقتصر الخلاف على طبيعة السلع نفسها ولكن حول ما تثيره من أفكار وعادات جديدة - كألعاب النننتندو وسلاحف ألن نجا وغيرها، وأثرها على عقول الأطفال وسلوكهم.

٤ - ويصاحب ارتفاع أعداد السكان تغير في تركيب القوى العاملة. ليس فقط من حيث العدد، ولكن أيضًا من حيث النوع. فقد دخلت المرأة مجالات كثيرة للعمل. كما تطورت القوى العاملة فيما يتعلق بالمؤهلات. فقد انتشر التعليم على كافة المستويات، وتزداد نسب الحاصلين على درجات جامعية وما بعدها. ازداد في مصر، مثلاً، في السنوات الأخيرة الإقبال على الدراسات العليا (مرحلة الماجستير والدكتوراه والدبلومات) كما توسع التعليم باللغات الحية في كليات التجارة وإدارة الأعمال. هذا بالإضافة إلى تطور قدرات العاملين ومهاراتهم العملية .

٥ - ويصاحب هذا التغير ويفوقه في الأهمية تغير تركيب القوى العاملة من حيث الدافعية. إن موظف اليوم لديه تطلعات وطموح يختلف عما كان يفكر فيه أسلافه. فهو لا يبحث فقط عن الأجر- على أهميته المتزايدة التي توفر له حياة كريمة - أو الأمان الوظيفي الذي يحقق له استقرارًا نفسيًا واجتماعيًا. ولكنه بالإضافة إلى هذا يريد إشباع حاجات أخرى نفسية وفكرية، كإثبات الذات والشعور بالإنجاز واحترام الآخرين، والنمو وتحصيل المعارف والخبرات - مع تفاوت هذه الدوافع واختلاف مراتبها بين الأفراد.

٦ - إن التوسع العمراني وامتداد المشروعات للريف والصحاري والمناطق النائية، وارتفاع أعداد المنظمات والمؤسسات - الحكومية والخاصة- وكبر أحجامها وتنوع وظائفها ..... كل هذا يحمل معه تحديات ومشكلات جديدة. فلم يعد المدير يعمل في بيئة مستقرة، وإنما متغيرة مثيرة للمتاعب - كما يقول تريست. والتغيير يعني أحداثًا جديدة - متوقعة أو غير منتظرة، فجائية أو متدرجة، يمكن التنبؤ بها أو لا يمكن توقعها. لذلك يستخدم كاتب آخر - تريسي - وصفًا جديدًا للمستقبل وهو - المجهول - أو غير القابل للمعرفة. ويضع نهجًا جديدًا للمدير وهو - إدارة غير المعروف. وربما انطبق هذا المفهوم على مجال الأعمال الخاص، ولكن جزءًا منه ينطبق أيضًا على القطاع الحكومي والعام. وما هذا الأخير إلا جزء من المجتمع الذي تجري فيه هذه التغيرات سريعة متلاحقة تظلل المستقبل بشيء من الغموض أو عدم المعرفة الكاملة.

٧ - إن هذا التقدم التكنولوجي الرائع الذي يشهده العالم اليوم لا يقتصر استخدامه فقط على المعسكر الغربي المتقدم. ولكنه ينتشر وبمعدلات سريعة إلى الدول الأخرى. وقد استطاعت الدول العربية أن تستوعب كثيرًا من التكنولوجيا الغربية وتطوع بعضها لاستخداماتها - الكمبيوتر مثلاً- وفي مجالات عديدة كالنفط والبتروكيماويات وكثير من الأعمال الحكومية في دول الخليج. وفي مصر تجري أعمال التأمين والمعاشات - وهي هيئة حكومية- كلها بالكمبيوتر.

٨ - هناك محاولات كثيرة للإصلاح الاقتصادي، بعضها يجري محليًا والآخر بالاستعانة بالهيئات العالمية. ويصاحب هذه المحاولات تغير في المفاهيم الاقتصادية كدعم السلع مثلا وأساليب مواجهة التضخم ودور الحكومة والمساهمات التي يمكن أن يقدمها القطاع الخاص وسبل تنمية الثروات الطبيعية والمادية وتنويعها وكيفية الانتقال من اقتصاد الكفاف إلى التصدير للخارج إلى الاقتصاد المستقل المتنوع.

٩ - كما أن هناك محاولات جادة أيضًا لتكوين أطـر إدارية قـادرة علـى تحمل تحديات المستقبل، والقيام بالأعباء الملقـاة عليهـا بأسلوب وفكر جديدين بما يتناسـب مـع المتغيرات الجاريـة والمستقبلة. وقد ارتفع في العشر سنوات الأخيرة عدد المؤسسات والهيئات المهنية - الحكومية والخاصة - التـي تقـدم تدريبًـا متخصصًـا متنوعًـا - فنيًـا وإداريًـا ...... وتقـدم خدماتهـا الاستشارية والبحثية للأطقم الإدارية لرفع كفاءتها .... فهنـاك معاهد الإدارة العامة والتطوير فـي كل البلاد العربية، ومعـاهد المصارف، والمنظمة العربية للتنمية الإدارية ... وهناك برامـج جـادة للارتقـاء بـالإدارة، كذلك البرنـامج الطمـوح الـذي بدأتـه الكويت فـي ديوان الموظفين - قبل حرب الخليج - لتدريـب موظفي الدولة.

طبيعة الحواجز:

تثور إلى جانب الملامح التي عرضناها الآن للبيئة العربية - والتـي توجد فيها بدرجات متفاوتة من بلد إلـى آخر - بعض العقبات التـي تعوق حركة الخيل وتجعل السباق صعبًا. وتواجه المؤسسات العربيـة هذه العقبات والمشكلات أيضًا بدرجات مختلفة - حدتها وخطورتهـا وتأثيرها وتغلغلها والزمن اللازم للتغلب عليها. وأهـم هـذه المشـكلات ما يلي:

١- التنظيم الهرمي التقليـدي، والـذي يوجـد بصفـة خاصـة فـي المؤسسات الحكومية، وكذلك في شركات الأعمال الكبيرة، ومـا يصاحبه من مركزية، وتعقد المستويات الإدارية وقلة التفويـض، مما يحقق مرونة ضعيفة في إدارة الأعمال.

٢ - النمط البيروقراطي القديم الذي يتسم بكثرة الإجراءات وغزارة الأوراق والمستندات وتكرار بعض العمليات وازدواج بعضها الآخر وتضاربه وتعارضه والبطء الشديد في الإنجاز- وأحيانا الشلل والعجز عن تحقيق أية نتائج.

٣ - ويترتب على ما سبق طول عملية اتخاذ القرارات، وامتداد خطواتها وكثرة التعليمات المتداخلة فيها وتعدد الجهات الرقابية. وما ينتج عن ذلك من الخوف من تحمل المسئولية ومن ثم فوات الفرص وعدم ملائمة القرار لتغير الظروف المحيطة باتخاذه.

٤ - تكرار المشكلات واستمرار حدوثها بنفس النمط وربما نفس الدرجة من الحدة، واقتصار العلاج على المسكنات أو تخفيف عوارض المشكلة، وليس النفاذ إلى أسبابها الحقيقية للتمكن من حلها.

٥ - ضعف نظم الاتصالات الإدارية نظرًا لتقادم الهياكل الإدارية، وغياب التنسيق بين الوحدات الإدارية في نفس المنظمة، أو بين المنظمات المختلفة المشتركة في أعمال واحدة.

٦ - عدم التشغيل الأمثل للموارد البشرية، وتكدس العمالة في بعض المجالات، ونقصها في نواح أخرى. وغياب الدور الفاعل للعمالة في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتطوير الأعمال، وعدم وجود القنوات المتاحة لذلك.

٧ - روتينية نظم الاختيار والتعيين وعدم التحديد الدقيق للخصائص والمهارات المطلوبة في العاملين. وضعف برامج الإعداد والتقديم، سواء بالنسبة للعاملين الجدد أو قبل الترقية والنقل والإعارة، وذلك من الجانبين الفني والسلوكي.

٨ - ضعف نظم الحوافز، واقتصار معظمها على الجانب المادي، واتخاذها شكل الدعم أو المعونة أكثر منها محركًا للقوى الكامنة للعاملين، وناشرًا لروح المنافسة بينهم.

٩ - عدم الاهتمام بالابتكار والأفكار الجديدة، والتركيز على الانضباط والالتزام والحفاظ على الشكل القائم. ويعبر اوزبورن عن هذه المشكلة بقوله إن المهم ليس فقط في الوصول إلى أفكار وممارسات جديدة، ولكن في التخلص من العادات القديمة - وفي المصالح الحكومية بالذات - والتي لم تعد تناسب التغيرات الجارية.

١٠ - تقادم طرق تقويم الأداء، وضعف النماذج المخصصة لذلك، وغيابه في بعض الأحيان، وروتينيته في أحيان أخرى، ونقص المعايير الموضوعية لقياس إنجازات الأفراد، وعدم الاهتمام بوضع معايير جديدة للتحسين والتطوير.

١١ - ضعف القدرات والمهارات الإدارية، وغياب الصف الثاني للإدارة، وعدم وجود خطة منظمة لإحلال القيادات الإدارية .... ونقص قدرات هذه القيادات على المستويات الإشرافية الأولى، والترقية لهذه المراكز على أساس الأقدمية فقط وعدم الإعداد الجيد لتنمية المهارات القيادية على المستويات التنظيمية المختلفة.

١٢ - الافتقار إلى فلسفة إدارية ورؤية حديثة لمواكبة المتغيرات المتلاحقة، واتباع استراتيجية الدفاع أو رد الفعل. وما يصاحب ذلك من عدم وضوح الأهداف وعدم تجديدها تبعًا لمتطلبات الظروف. إن "أزمة المعاني" - كما يطلق عليها بعض الكتاب الغربيين (ألبرخت مثلا) توجد أساسًا في الغموض والحيرة والتردد الذي ينتاب الأفراد - مديرين وعاملين بشأن وظائفهم والغايات التي يعملون من أجلها. فإذا لم يلتق هؤلاء على غرض عام، ورسالة مشتركة، تفرقت الجهود وقل الإخلاص والالتزام.

كيف يمكن مواجهة هذه المشكلات .... هل تستطيع أيها الفارس أن تتخطى الحواجز الجديدة ممتطيًا نفس الجواد القديم؟

الحصان القديم



عندما صمم ماكس فيبر - الألمـاني- نموذجه البيروقراطي الأمثل، كان يضع في اعتباره الكفاءة والإنتاجية وإتقان العمل. لذلك وضع نقاطًا محددة للبيروقراطية: القدرة الفنية ، والتدريب المكثف، والتدرب الوظيفي المحسوب، وفصل المصلحة الشخصية عن العامة، والموضوعية في معالجة الأعمال والقواعد المنظمة لها، والمستندات المكتوبة والدورة الورقية التي تعزز الأعمال وتوثقها.

وعندما وضع تايلور- الأمريكي- نظريته في الإدارة العلمية، فإنه أيضًا اهتم بالإنتاجية وزيادتها، والتي تتيح للمجتمع التمتع بعائدها - وهو مزيد من الأرباح لأصحاب الأعمال ومزيد من المزايا والحوافز للعمال. لذلك وضع مبادئ محددة: كالتخصص وتقسيم العمل - وفيه فصل بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ، والاختيار الجيد للأفراد، والتدريب الفني المنظم، وتصميم المكان وترتيب الآلات ... وأضاف لذلك ضرورة التعاون بين الإدارة والعاملين والتقائهم في ثورة فكرية تزيد الإنتاجية وتضخم عائدها.

وكذلك أرسى فايول - الفرنسي - قواعد ومبادئ للإدارة، اشتهرت بالمبادئ الأربعة عشر: تقسيم العمل، والسلطة والمسئولية، والنظام، ووحدة الأمر والتوجيه، والمصلحة العامة، والمركزية، والتسلسل الإداري، والعلاقات الوظيفية المحددة، والأجر المناسب، والعدالة، والمساواة، واستقرار العمالة، والمبادأة، وروح الفريق.

ويمكن للقائمة أن تطول، ونضيف مفكرين آخرين في علم الإدارة والتنظيم. ولكن النقطة التي نبرزها هنا أن الفكر الإداري - خلال سنوات من هذا القرن - كان يدور حول محور رئيسي هو النظام ... الهيكل ... الوسيلة... الأدوات.... الأوراق والمستندات.

وجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية وما صاحبها وما تبعها من نظريات أخرى سلوكية - مشتقة من علم النفس والاجتماع وعلم النفس الاجتماعي وثقافة الأجناس... لتضيف مفاهيم جديدة عن الإنسان، وجماعة العمل والتنظيم غير الرسمي والدافعية. ووضعت مبادئ "جديدة" تتضمن القيادة الديمقراطية، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير مناخ اجتماعي مرغوب في العمل، والتعاون لحل المشكلات، ودراسة التركيب النفسي للأفراد، وتقديم الخدمات الاجتماعية. . . .

ثم تتابعت مجهودات الباحثين، وتسارعت النظريات التي دخلت علم الإدارة. فشهدت السنوات الثلاثون الأخيرة عددًا كبيرًا منها. من المدرسة السلوكية، ونظريات اتخاذ القرارات، والمدرسة الكمية، والإدارة بالأهداف، والاقتصاد الإداري، والثروة البشرية، والنموذج الياباني.... وكانت بعض هذه النظريات يتفق والبعض الآخر يتعارض مع النظريات الكلاسيكية.

حتى إذا كانت نهاية الثمانينيات، وبداية عقد التسعينيات من هذا القرن توالت النظريات والبحوث بسرعة كبيرة، فأنتجت عددًا لا يستهان به من المبادئ والتأملات .... وقد اختلف بعض منها اختلافًا جذريًا عن الفكر الإداري التقليدي، واتجه بعيدًا عنه.

انظر مثلاً إلى هذه المبادئ الجديدة: ولاء المؤسسة للموظف، الاتصالات المفتوحة، الصراحة والثقة، سعادة العاملين، جودة الحياة العملية، نظافة البيئة، فرق العمل، المشاركة الجذرية للعاملين، تكامل أهداف الأفراد مع أهداف العمل، الامتياز، التطوير، الرؤية المستقبلية، التفكير الابتكاري.

هل مات التنظيم البيروقراطي

لقد كبر الحصان القديم، وأصابه الوهن، فتحول تفكير الفوارس من مجرد العناية بالهيكل والقواعد الرسمية، واتجه إلى الدور الذي تلعبه فرق العمل مع الإدارة تحت قيادة واعية متطورة.

ومن ثم انحسر التنظيم البيروقراطي الجامد .... واختلف شكله الهرمي التقليدي، وتطور إلى أشكال أخرى، كالتنظيم الدائري والمصفوفة، والتنظيم المعرفي. وبعد أن كان التركيز على الموظف الملتزم بالقواعد المطيع للأدوار المنفذ للتعليمات بحرفيتها.... أصبح الاتجاه نحو الموظف المستنير، الواعي، المبدع... الذي يفكر بمنطق الغد ويتطلع للأمام، ويطمع أن يحقق لنفسه إشباعًا لدوافعه، ولمؤسسته نجاحًا في بلوغ أهدافها وإنجازاتها.



يتذكر نعمان - مدير عام بإحدى المؤسسات الكبيرة، أنه عندما كان موظفًا صغيرًا قدم لرئيسه المباشر اقتراحًا لتطوير العمل بالإدارة. فتلقى رئيسه الاقتراح بفتور أول الأمر، ثم أبدى دهشته كيف لهذا الموظف الصغير أن يفكر! وبدا عليه الضيق وطلب من نعمان أن يكتب اقتراحه في مذكرة حتى يتمكن من عرضها على رئيس أعلى.... ومرت شهور، ولم يتلق الموظف ردًا ولم يعرف نعمان مصير هذا الاقتراح، وما إذا كان أحد قد قرأه أو فهمه أو اعترض عليه. . . .

ويقارن نعمان هذا الموقف بما يوجد اليوم في إدارته من قنوات مختلفة لتلقي أفكار العاملين - مثل المقابلة الصباحية اليومية التي يعقدها الرؤساء المباشرون مع المرءوسين، واللقاءات الدورية بين الإدارة والعاملين، ومسابقات الموظف الممتاز التي تسفر عن "موظف السنة" الذي تعلق صورته لمدة عام كامل في صدر المؤسسة يراها كل العاملين، تكريمًا له وتحقيقًا لذاته ومكافأة لحسن أدائه وابتكاره.

ويذكر توماسكو في كتابه "إعادة التفكير في الشركة" أن التنظيم الجديد يجب أن يأخذ شكل القباب بدلاً من الأهرامات، فمن الناحية المعمارية أثبتت القبة كفاءة هندسية عالية إلى جانب منظرها الجميل. فهي تحقق التوازن والدائرية – وهي خصائص هامة للبناء التنظيمي اليوم. حيث تقوي الاتصال بين الأجزاء وتوزع الأحمال بينها، وتظهر بؤرة الاهتمام وتنشر المسئولية بين الأطراف. هكذا تفعل فرق العمل التي تشارك في وضع الأهداف واتخاذ القرارات واختيار الاستراتيجيات ... وتصب طاقاتها الفكرية والإبداعية في قنوات مفتوحة لا تحجزها حدود أو تقيدها الفواصل التنظيمية القديمة. إن القوى متوازنة بين الأطراف.... والقادة يوجهون ولا يأمرون. لذلك تسميهم شركة رويال شل الهولندية "المتحدثين" لأنهم يأخذون دورهم مع الجماعة يتكلمون وينصتون. ويطلق ديفيز وديفدسون لفظة "الموصل الجيد" على القائد الإداري. ويؤكد ويبر هذه النقطة حيث يقول إن "المحادثات" أو المناقشات هي الطابع الذي سيميز المنظمات الناجحة في القرن الواحد والعشرين. فلا تنظر إلى الخريطة التنظيمية للشركة، ولكن اعمل خريطة للمحادثات: ما هي الفرق التي تناقش الأمور وتصل إلى قرارات متنوعة، تكون في مجموعها نسيجًا فريدًا يمكن المنظمات من مواجهة المشكلات على اختلاف درجات تعقيدها.
إن الاتصال الجيد يحول الأفراد المنفصلين إلى فرق عمل متفاهمة قوية، ويبني روابط هامة بجمع الناس سويًا- داخل المنظمة وخارجها

فالتنظيم الهرمي بشكله التقليدي إذن لم يعد صالحًا لمواكبة التغيرات التي تحدث من حولنا، فالمستهلك اليوم يتطلع إلى سلع جديدة أكثر كفاءة وأقل سعرًا وأكثر جاذبية. كما أن المستفيد من الخدمة يتطلع إلى مستوى أفضل للخدمات التي يحصل عليها (في المصرف، في المستشفى، في مدارس الأولاد، في شركات الطيران، في إدارة الجوازات.....).

إن توقعات المستهلكين والمستفيدين من السلع والخدمات اختلفت وتنوعت وارتفعت، كما أصبح أمام المستهلك والمستفيد عدد كبير وتشكيلة هائلة من السلع والخدمات. والمنافسة بينها شديدة .... ليس فقط بين السلع المتشابهة والخدمات الواحدة، ولكن أيضًا بين السلع المختلفة – بين الضرورات وبعضها، وبين الضرورات والكماليات، وبين الكماليات وبعضها. فقد تفاضل أسرة معينة بين شراء صنفين من الأثاث.... وقد توازن بين شراء هذا الجزء من الأثاث أو قضاء إجازة الصيف في رحلة بعيدة... وقد تفاضل في رحلة الصيف بين السفر إلى الخارج أو الذهاب إلى مكان آخر داخل الوطن. . . . . .

إن السلع والخدمات – على اختلاف أشكالها وأنواعها وأسعارها وشروط تقديمها ومواعيد تسليمها ..... تستبق لتحصل على أكبَر قدر من دخل المستهلك – الذي أصبح اليوم – مهما كبر- محدودًا . . . . .

انظر إلى أي "سوبر ماركت" تجد أصنافا من السلع الواحدة والمختلفة تتزاحم أمامك وتجذب انتباهك وتغريك أنت وأفراد أسرتك لشرائها – وقد تنوعت أحجامها وأشكالها وعبواتها وطرق عرضها والهدايا التي تضاف إليها والمسابقات التي تدعوك إلى الاشتراك فيها والجوائز المخصصة لذلك (من أقلام الحبر وشرائط الفيديو إلى الدراجات التجارية والسيارات....) قل لي من يقاوم فكرة الفوز بسيارة جديدة مغرية مقابل مبلغ معقول من المال يدفعه لشراء سلع معدودة؟

وانظر إلى أي مجمع تجاري تجد مكـاتب السـفر والسـياحة وشـركات الصيانة والخدمات المتنوعة من نقـل الأثـاث إلـى الخدمـات الترفيهيـة وإصلاح السلع المعمرة وتسليم السلع بالبريد... حتى تنظيـف البيـوت ورش الحشرات المنزلية بالمبيدات.

ولا تقتصر المنافسة علـى السلع والخدمـات المحليـة فحسـب، ولكنهـا تمتد لتشـمل تلـك السـلع والخدمـات التـي تقدمهـا منظمـات وشــركات عالميـة منافسـة - مثـل شـركات البنـاء والتعمـير وإصــلاح السـيارات والسياحة والتعليم والتدريب والاستشارات وغيرها كثير.

فهل يستطيع الحصان القديم أن يلحق بهذا السباق المحموم؟

هل يمكن للتنظيم البيروقراطي- في الحكومة أو غيرها من القطاعات أن يحقق أهدافه ويصل - بفعالية-إلى الإنجازات المطلوبة؟

حلبة السباق



لقد استطاعت اليابان أن تخترق آفاقا كثيرة، لأنها خرجت عن الفكر الإداري التقليدي. خذ مثلاً سياسة "الأصفار" التي تبنتها كثير من الشركات اليابانية :

١-	صفر عيوب:	لا منتجات أو خدمات معيبة... يجب أن تكون المنتجات ذات جودة عالية طبقا لمواصفات رفيعة.
٢-	صفر ضياع:	لا فاقد .. ولا إسراف .. لا توقف، في المعدات والخامات والجهد البشري.
٣-	صفر وقت:	جداول الإنتاج الدقيقة والاعتماد على موردي الخامات ومستلزمات الإنتاج ومواعيد التسليم المضبوطة.
٤-	صفر مخزون :	لا مخزون ولا مخازن.. وما يحمله ذلك من تكاليف ومخاطر.... ومن ثم اختفت المستودعات من الخريطة التنظيمية.

لم يكن كل ذلك ممكنًا لولا ثورة التنظيم الجديد والتي بدأت تأخذ أشكالاً وأوضاعًا استقرت الآن في كثير من بلاد العالم المتقدم.... ومثال ذلك :

(١) التحول من الأجهزة والوحدات المتضخمة إلى الأنظمة الصغيرة وفرق العمل وخلايا الإنتاج والمجموعات المدارة ذاتيًا. لقد شرح قانون باركنسون قديمًا تعقيد الهيكل الإداري وتعدد جوانبه وبناء الإمبراطوريات الإدارية ... وقد ظلت المنظمات لزمن طويل تحشد في هياكلها عددًا متزايدًا من الإدارات والوحدات وتجند لها عددًا كبيرًا من الموظفين .... ولكن إنجازات بعض المنظمات لم تكن ضخمة كأحجامها، وكانت إنجازات بعضها الآخر أصغر كثيرًا من أحجامها، بل إن بعضها لم يكن ينجز شيئًا علىالإطلاق.. وكان على أحسن تقدير واقفا في مكانه أو حتى يتقهقر إلى الوراء.

(٢) إلغاء التنظيم الطويل الذي يتكون من عدة مستويات إدارية - تبلغ هذه المستويات سبعة في بعض الأجهزة الحكومية والشركات والمؤسسات العامة في بعض البلدان العربية. فمن رئيس مجلس الإدارة إلى نائبه، إلى رئيس القطاع، فالمدير العام، ثم مدير الإدارة، فرئيس القسم، فمشرف الوحدة أو الشعبة.

بينما تتجه المنظمات والشركات في العالم الغربي إلى إحلال التنظيم المفرطح، أو الأفقي المسطح بدلاً من التنظيم الشاهق، وتكتفي بعدد قليل من المستويات الإدارية (يوجد في شركة ايه بي بي الأمريكية مستويان إداريان فقط: الإدارة العليا ووحدات التشغيل) وتعتمد على الوحدات الصغيرة التي ذكرناها الآن. فتنشئ الشركات المصغرة وجماعات العمل الذاتية ووحدات المشروعات وفرق الانتشار السريع.

ويطلق هاندي لفظ المنظمة الفيدرالية - أو الاتحادية، على الشركة التي تتكون من أقسام أو مجموعات مستقلة مدارة ذاتيًا، تمدها الفيدرالية بلغة مشتركة وإطار واحد وأهداف عريضة وطاقة تولد مجهوداتها للانطلاق نحو النتائج المطلوبة.

لقد استطاعت شركة سمكو البرازيلية أن تخفض المستويات الإدارية بها من اثنتي عشرة طبقة إلى ثلاثة مستويات فقط، وألغت التنظيم الهرمي وأنشأت بدلاً منه دوائر مرنة تتحرك ذاتيًا حسب مقتضيات الموقف. وأوجدت أربعة مسميات فقط للعاملين: المستشار والشريك والمنسق والمساعد. فأما الأول فبمثابة نائب رئيس الشركة، والثاني مدير الوحدة أو الدائرة، والثالث هو المشرف على الإنتاج ..... التسويق ...... أما الأخير فهو الموظف أو العامل. انظر إلى المسميات ومدلولاتها التي تشير إلى أن هؤلاء الأفراد ليسوا أجراء وإنما أصحاب الشركة لهم فيها نصيب من النجاح...... إن هذا يولد شعورًا بالملكية ومن ثم بالالتزام .

(٣) التحول الجارف من المركزية الشديدة التي تسبب بطء عملية اتخاذ القرارات وطول الإجراءات وغزارة الأوراق والمستندات .... إلى اللامركزية التي تتميز - كما يقول اوزبورن وجيبلر في كتابهما "إعادة اختراع الحكومة" - بالمرونة وسرعة الاستجابة لتغيرات الموقف، وزيادة الفاعلية، والقدرات الإبتكارية، وارتفاع الروح المعنوية للعاملين. ذلك لأن اللامركزية تعتمد التفكير بمنطق العميل وتعني بحل المشكلات فور ظهورها. إن محور الاهتمام هنا يدور حول المعلومات والمعرفة المهنية ودورها في التوصل إلى حلول حاسمة - وليست مسكنة فقط - لمشكلات العمل، أكثر من الاهتمام بالمنصب الإداري والمركز والسلطة. . . .

فالتنظيم الجديد متوازن القوى بين الرؤساء والمرءوسين. ويقصد بذلك قوة المعلومة والمعرفة وأسلوب اتخاذ القرار وسرعة الإنجاز وبلوغ الأهداف، وليس قوة المكتب أو رهبة المنصب أو جلال الكرسي وطقوس المستندات والإجراءات.

نظر إلى ما تفعله شركة طيران الدلتا الأمريكية الضالعة في خدمة عملائها، والناجحة في ذلك تمامًا، والفائزة بجوائز في هذا المجال. إنها لا تسلط الأضواء على رئيس الشركة، بل على العكس فإنه يوجد في خلفية الصورة...من الذي يشغل المساحة الرئيسية في الصورة إذن؟ إنهم العاملون الذي يحملون مسئوليات الأعمال، ويحققون مستويات عالية من الإنجازات للعملاء الذين يسافرون على طائراتهم ويستفيدون من خدماتهم.

وصل للمؤلف كتاب من إحدى المصالح الحكومية يقول في لهجة حاسمة: "تقرر حضوركم يوم ... الساعة..... لمناقشتكم في موضوع ....، وذهبت في الموعد المحدد وطلبت مقابلة رئيس المصلحة....وذكرت له احتمال تعارض الموعد المحدد مع مواعيد عملي ومحاضراتي بالجامعة... واقترحت عليه بعض الاقتراحات منها ذكر موعدين في الخطاب، أو ذكر عبارة "إذا لم تتمكنوا من الحضور في الموعد المحدد فنرجو إجراء مكالمة هاتفية لتحديد موعد آخر. وأعجبه الاقتراح وأحالني إلى مدير الإدارة المختص ليسمعه، فأعدت عليه اقتراحي. وكان أحد الموظفين يقف إلى جواره فغضب الأخير وقال: هذا نموذج مطبوع. فقلت له: يمكن أن يطبع نموذج غيره، أو يمكن تضاف الملحوظة المذكورة بخط اليد. ولكن الموظف رد بخشونة ليحسم الموقف: ولكن المصلحة تعمل بهذا النموذج منذ عام ١٩٣٠.. أراد بذلك أن يوضح للمؤلف أنه نموذج راسخ .. هرم صغير .. لا يجب المساس به. والمثير للانتباه أن المدير المختص لم يتكلم ... وكانت نظراته مزيجًا من اللامبالاة والاعتراض والغضب.. ولسان حاله يقول: لماذا يتدخل الآخرون في عملنا؟........

وربما كان من المفيد أن نذكر هذا المدير والموظف الذي يعمل معه أن العميل سيد السوق وأنه على حق. يستوي في ذلك - بدرجات متفاوتة - مستهلك السلعة وممول الضرائب وطالب الخدمة - وقد فطنت لذلك المؤسسات والشركات - بعضها منذ زمن والآخر حديثًا - من هيئات حكومية وخاصة في العالم المتقدم. فهي تولي عناية فائقة بالعميل - رغباته واحتياجاته وشكواه .... انظر إلى ما وضعته مؤسسة فورم - في كتاب جديد بعنوان "الشركة التي يديرها العميل"

من تعاليم بنتها على خبرة طويلة في مجال الأعمال. يقول بعض هذه التعاليم: انشر رؤية واضحة للحفاظ على العميل، أملأ أذنيك بكلام العميل، عين الموظفين الذين يحبون الناس، دربهم لكيفية التعامل مع العملاء، أشرك العميل في كل أمورك، تغلب على النواحي التي تسبب عدم رضا العميل.....

صحيح أن العملاء ليسوا جميعًا سواء، كما أن منهم من لا يكون لديه ملاحظات مفيدة أو اقتراحات بناءة، وبعضهم لا يرغب في إبداء هذه المقترحات وفريق آخر لا يعرف ما يريد، كما أن بعضهم قد يكون هجوميًا أو غاضبًا أو ناقدًا لمجرد النقد.... ولكن من حيث المبدأ يجب العناية بهم جميعًا، وإبداء الاحترام اللازم لشخصياتهم، ثم الإنصات لأكثرهم حجة وأفيدهم مقترحات.

هل هذا صعب التحقيق في المصالح الحكومية والمؤسسات العربية؟ لا .... بل إنه يتحقق بالفعل في بعض الدول كما تذكر إحدى نشرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. انظر إلى المشروع الكويتي بإنشاء جهاز ميداني لتقويم جودة الخدمات التي تقدمها الوحدات الحكومية في كافة المجالات. مهمة هذا الجهاز هو استطلاع آراء الجمهور الذي يطلب هذه الخدمات وإجراء الدراسات الميدانية والمقارنة لمؤشرات الأداء الحكومي الفعال.

كما تضع تونس مشروعًا لاستخدام "المواطن الرقيب"، وهو شخص يقوم بزيارة للمؤسسات الحكومية التي تقدم خدماتها للجمهور. ويتقدم بطلب هذه الخدمات دون الإفصاح عن مهمته -ثم يكتب تقريرًا مفصلاً عن جودة الخدمة، وسرعة أدائها، وأسلوب التعامل مع المواطنين.... إلى غير ذلك من المؤشرات ويتناوب فريق من المواطنين الرقباء زيارة المؤسسات المختلفة في أماكن متفرقة وفترات زمنية مختلفة وظروف عمل متنوعة.

إن المطلوب اليوم هو التعامل مع العميل بذكاء - إجابة رغباته، وأيضًا توجيه هذه الرغبات إلى حيث ينتفع الطرفان - العميل والمؤسسة. انظر إلى ما تفعله الشركات التجارية والصناعية. إنها تنشئ حاجات جديدة عن المستهلكين والمستفيدين (وإن كان بعضها مبالغًا فيه أو يراد من ورائه الربح فقط) وتقدم السلع والخدمات التي تشبعها.

لاحظ في المثال المذكور أيضًا إلى جانب الحساسية للنقد، عنصر الخوف من الجديد، وما يسميه البيروقراطيون الأمان، والتحوط، والاستقرار (النموذج يُستخدم من أكثر من نصف قرن). كل ذلك أصبح اليوم عديم الجدوى. لقد أعدمت إحدى الشركات السويدية جميع أوراقها، وأدخلتها في "مفرمة" فخرجت كالمكرونة الاسباجتي - كما يذكر توم بيترز - واستبدلتها بنظام مستندي جديد. كما يزعم بعض الكتاب أن حوالي ثلاثة أرباع أوراق البنتاجون الأمريكي غير ذات فائدة. لذلك يتردد القول أن المنظمة إذا كانت تدير أعمالها بنفس الأسلوب أكثر من أربع سنوات، فلابد إن هناك خطأ في إدارتها، فهي تتخلف عن ركب السباق.

إن قدرًا من المخاطرة يجب أن يحل محل الخوف.... وأن تتوفر لدى المديرين روح البحث والاستطلاع، ودوافع الإقدام وسلوك الاقتحام..... اقتحام الجديد والغامض، وتجربة غير المعروف وغير المضمون.



الخيول تركض



إن إيقاع الحياة اليوم سريع، ويتطلب تحقيق الأهداف سرعة الاستجابة للمتغيرات المحيطة - في أذواق المستهلكين ورغباتهم وتوقعات المستفيدين من الخدمات وتفضيلاتهم، في الظروف السياسية والاقتصادية، في الثقافة والتقاليد .... إن الفارس الإداري يحتاج إلى خيول سريعة الحركة، تركض نحو غايتها ..... ولا تتوانى أو تبطئ حركتها كالسلاحف التي لا تستطيع التكيف - تخاف من الجديد وتنكمش في قوقعتها الحصينة....

لذلك كان مهما أن يتوفر نظام للمعلومات جيد، كفء، سريع. وأن تتم معالجة هذه البيانات بطرق جديدة... ليس مركزيًا وإنما من خلال الحلقات التي تستخدم هذه البيانات. إن المعلومات ليست سرًا يجب إخفاؤه - كما يعتقد بعض المديرين في المستويات الإدارية العليا. وإنما هي ملك لجميع العاملين لمن ينتفع بالمعلومة ويستخدمها في مكانها الصحيح (حل مشكلة معينة) وللغرض المناسب (القرار المطلوب) وفي التوقيت السليم (سرعة الاستجابة للمواقف).

اتسعت سوق السيارات في مصر في العقدين الأخيرين. واستوردت الشركات والوكلاء صنوفا عديدة من السيارات من كافة أنحاء العالم. ولكن المشتري لسيارة أجنبية لكي يحصل على ترخيص من إدارة المرور لابد أن يستوفي مجموعة من الأوراق... أحدها ما يسمى بالإفراج النهائي من الجمرك. ويستغرق الحصول على هذا المستند "النادر" أكثر من شهر في بعض الأحيان، حيث يصدر من إدارة الجمارك ثم يرسل إلى الشركة المستوردة للسيارة، والتي بدورها تبشر المشتري بالإفراج. ويذهب هذا مسرورًا إلى إدارة المرور ليحصل على رخصة السير... فهو قد اشترى السيارة منذ شهر، ولا يستطيع أن يركبها... أو هو يركبها خلسة أو قد يضغط عليه أولاده لفرحتهم بها ليركبوها. ولكنه يصاب بخيبة أمل حيث أن الإفراج وإن كان قد صدر، فهو لم يصل إلى إدارة المرور هذا بالإضافة إلى تذمر الموظف الذي رأى مالك السيارة أكثر من مرة ... ويضيق بسؤاله ...ويعرض عنه بدعوى أنه يعطله عن عمله بإلحاحه هذا.

لاحظ أن مالك السيارة في أغلب الأحيان مدير أو تاجر أو موظف كبير أو رجل أعمال...ومطلوب منه أن يؤدي عمله بعناية .. فكيف وهو يجري يوميًا ويترقب، حتى إذا وصل الإفراج يكون الشوق قد برح به، وربما احتاج لإجازة بعد ذلك يلتقط فيها أنفاسه. كان يمكن للكمبيوتر أن يحل المشكلة تمامًا.... ففي ثوان معدودة كان يمكن

استخراج - ليس فقط الإفراج الجمركي - ولكن أيضًا تاريخ السيارة وخط سيرها حتى وصولها إلى سوقها الأخير.

إن النظام البيروقراطي مهدر لطاقة وقوة العاملين. كما أنه يولد الخوف والأنانية والحرص على المصلحة الذاتية وليس مصلحة العمل. فيسأل الموظف نفسه: ما الذي سيعود علي منه؟ كيف أتفادى الضرر المتوقع؟ هل هناك حوافز جديدة؟ ماذا عن الترقية؟ متى أكون في مكان هذا المدير؟ آه لو كنت المدير لفعلت كذا وكذا....

إن ذلك يحدث انفصالاً تدريجيًا بين التنظيم والأفراد فيصبح هؤلاء مجرد مراكز .... أو أجسام يشغلون صناديق الهيكل التنظيمي ... بلا روح ولا إرادة، ولا رغبة في إنجاز الأعمال. وإذا حدث إنجاز فهو الحد الأدنى المقبول للسلوك الوظيفي - كما يسميه جولدنر - أي ما يجعل الموظف حسنًا في عيون رؤسائه ... فيحصل على راتبه وكافة المزايا الملحقة وينتظر دوره في درجة متقدمة أو علاوة زهيدة، ويتفادى الوقوع في أخطاء أو التعرض لأي نوع من العقاب. كما يجعل العاملين - الطموحين نسبيًا - يتنافسون على شيئين اثنين لا نصيب لمصلحة العمل فيهما.

أ - **كسب رضا المدير أو الرئيس المباشر.** ومن ثم يشتركون في اقتسام العائد. العائد على ماذا؟ ليس من الأرباح أو فائض الإنتاجية، ولكن من استنزاف الموارد المتاحة والسحب من "الاعتمادات" ... مما يرهق موارد الدولة ويعرضها للانهيار.

ب - **الطمع في الترقية إلى منصب أعلى**، للتمتع بمزايا هذا المنصب....مكتب منفصل، سكرتير، خط تليفوني خاص، سيارة، مقابلات مع ذوي الشأن....

ويسيطر على الموظفين البيروقراطيين شعور بالإحباط في معظم الأحيان. فلا هم يصلون إلى نتائج ولا يحققون إنجازات تذكر - رغم

انشغال بعضهم كثيرًا في عمل روتيني - ومن ثم فإن الحاجة لإثبات الذات واحترام النفس وتقدير الآخرين، تظل فارغة غير مشبعة ولاهم يحصلون على ترقية - إذ الترقيات بطيئة والدرجات المالية معدودة والموظفون يقفون في صف طويل -أو حوافز مجزية - نظرًا لمحدودية اللوائح وقلة الإمكانات وعدم اهتمام الإدارة بتحفيز العاملين (بعض المديرين في عدد من المصالح الحكومية وشركات القطاع العام يحرصون على عدم الإنفاق على الحوافز كثيرًا حتى يظهروا أمام الإدارة العليا أنهم يرشدون الإنفاق ويضغطون المصاريف.) وبذلك فإن الشعور الذي يحس به الموظفون هو مزيج من الكراهية، والحقد، وهضم الحق، واللامبالاة، والطاعة المتذمرة لرؤسائهم - على مضض وبدون اقتناع.

ويشكو الموظفون لآخرين - أزواجهم وأصدقائهم وأقاربهم ولكنهم يكتمون شكواهم عن رؤسائهم فلا يحيطونهم بها علمًا وذلك لسببين: أولاً لأنهم يعلمون تمامًا أن الشكوى لن يُبت فيها ولن تحل مشكلاتهم (وهذه هي استراتيجية شكواك محل نظر .... هناك لجنة لبحثها.... الموضوع تجت الدراسة....) وثانيًا لأنهم يعلمون أن رؤساءهم أيضًا بيروقراطيون غير قادرين على حسم الأمور، بالإضافة إلى أنهم محبطون كذلك وقد يساوونهم في درجة الإحباط والعجز عن اتخاذ أي قرار. لذلك يطوي الموظفون شكاواهم في صدورهم ويكبتون آلامهم، مما يؤدي إلى مزيد من الإحباط والفشل.

الحواجز الإدارية:

ويتلازم مع التنظيم البيروقراطي وجود الحوائط الطويلة والفواصل المكانية بين المديرين والرؤساء والعاملين. ولا يقتصر تأثير الأسوار والأبواب المغلقة على البعد المساحي فقط. ولكنه يحدث بعدًا اجتماعيًا ومسافة نفسية طويلة بين الناس. فيصعب على الموظف أن يقابل

المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة .. ويعتبر الأخير في مرتبة عالية لا يصل إليها الباقون، أو لا يجب أن يصلوا إليها بسهولة. كما أن معيار الوصول إليها ليس الكفاءة أو الجدارة، وإنما الأقدمية المطلقة والسلوك البيروقراطي المحكم...

وربما يعتبر بعض المديرين البعد والغموض والحجب الساترة رمزًا لمركز اجتماعي رفيع، فيكتسب المدير رهبة وكبرًا - وليس احترامًا - في عيون الموظفين. ويخاف هؤلاء من بطشه، فينقسمون إلى عدة شعب، فريق يتزلفون وينافقون، وآخرون يكرهون الموقف ويبتعدون، فينفصلون ذهنيًا ونفسيًا عن وظائفهم. وفريق ثالث يختلط عليهم الأمر ويحارون بين التقرب والبعد. وربما تركت طائفة رابعة العمل في مثل هذا المناخ.. والنتيجة في كل الأحوال تعطل العمل، وتراكم المشكلات، واقتصار علاقات المرءوسين والرؤساء على الرسميات والشكليات. وربما كانت هناك طقوس معينة يوليها الصغار قبل الكبار أهمية بالغة. كانتظار رئيس مجلس الإدارة حتى يصل إلى مقر العمل وإحاطته بركب من الموظفين إلى مكتبه.... وتوديعه إذا سافر ....واستقباله إذا عاد... وعيادته إذا مرض... وتهنئته بسلامة العودة بعد الشفاء... واستحسان رأيه.....واستهجان ناقديه......والدفاع عن وجهة نظره......والابتسام إذا ضحك ...والحزن إذا عبس ..... وبخ بخ إذا تكلم ..... ولا فض فوه إذا ألقى أوامره وتوجيهاته... والاحتفال بالأعياد والمناسبات لتكريمه هو شخصيًا.

فإذا أحيل هذا الرئيس أو المدير إلى التقاعد، انفض الناس من حوله، وربما تحاشى البعض رؤيته. وتطفو العقد النفسية على السطح، فإذا الذي كان يتقرب إليه بالأمس، يجد اليوم متعة في البعد عنه. وإذا الذين كانوا يمدحونه، ينتقدونه بشدة ويتذكرون أخطاءه وهناته...

وكلهم في نفس الوقت يتمنون لو شملتهم الترقية فاحتلوا مكانه بدلاً منه.

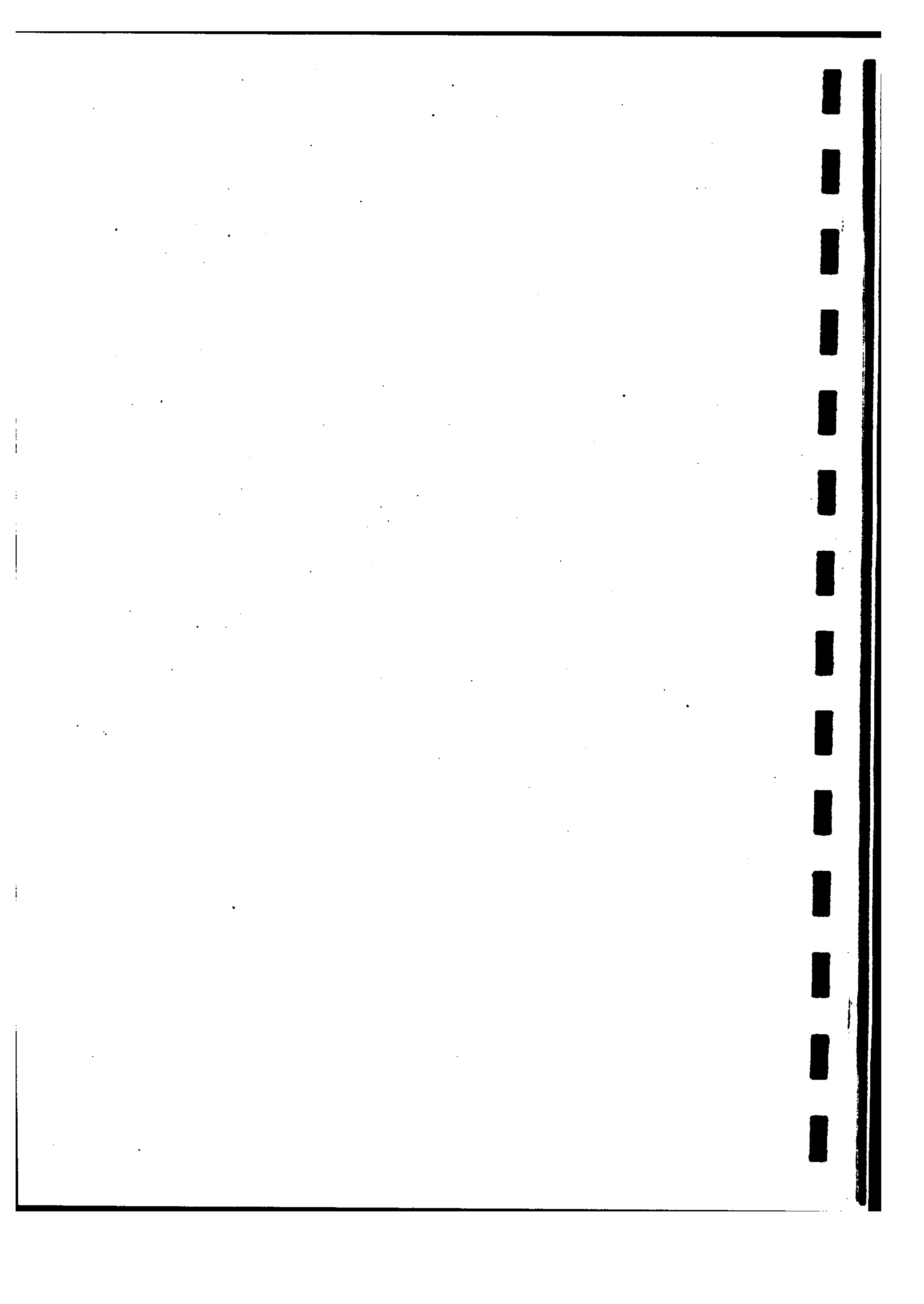
أما مصلحة العمل فتأتي في المرتبة الثانية من اهتمام المديرين والموظفين. لذلك فإن كثيرًا من المشكلات لا تحل ..... بل إنها تتكرر بصور مختلفة، ولا علاج. فبسبب المركزية الشديدة والهالة الكبيرة للإدارة العليا، لا يستطيع الموظف الصغير الذي يواجه المشكلة أن يعالجها في حينها، وربما تعرض لتأنيب رئيسه إذا فعل. بل إن المرءوسين يخافون أحيانًا أن يبلغوا رؤساءهم بمثل هذه المشكلات حتى لا يكونوا "نذير شؤم" أو مصدر متاعب لرؤسائهم، فيخفون الأوجاع ومواطن الضعف ويظهرون الجوانب الإيجابية فقط (الإدارة بالأنباء السارة) حتى تتراكم المشكلات وتتعقد، وقد تتطور إلى أزمة وتنفجر فجأة فيصبح من الصعب السيطرة عليها.

ولا يزيد هذا النمط من السلوك الإداري المسافة الاجتماعية والنفسية إلا بعدًا. ومن جانب المدير الذي يتقرب إليه الآخرون، فإنه لا يثق فيهم، بل يشك في نواياهم.... وبالتالي يحتفظ لنفسه بمزيد من المركزية، ولا يسمح لأحد من مساعديه باتخاذ أي قرار ... إن أحد الموظفين الكبار في إحدى الدول العربية مكث عشر سنين دون أن يأخذ إجازة واحدة. كان يخاف إذا ترك العمل - ولو مؤقتًا - فإن أحد مرءوسيه سيبرز، ويتخذ قرارات، وربما يتفوق عليه ويسير أمور الإدارة أفضل منه. وكان ذلك يسبب له قلقًا شديدًا. فيطلب مباشرة كل كبيرة وصغيرة بنفسه. والنتيجة؟ مزيد من البيروقراطية ومزيد من التعطيل لمصالح الناس، وارتفاع للحوائط الإدارية، وزيادة في الغموض، وتركيز الانتباه على الجاه والمظهر الخارجي.

ذهب المؤلف مرة إلى مدير إحدى المناطق التعليمية بشأن مسألة تعليمية، فقابلته سكرتيرة المدير وقدمت له ورقة بعنوان "نموذج طلب مقابلة". وهو عبارة عن بيان يكتب فيه طالب الحاجة اسمه وعنوانه والمشكلة التي يريد مناقشتها. ويذهب الطلب للمدير كي يبت فيه ويحدد موعدًا لمقابلته. ولكن المؤلف قدم بطاقته للسكرتيرة ورجاها - بأدب - إن كان من الممكن مقابلة المدير الآن. فدخلت وأعطت المدير "الكارت" وخرجت تدعوني للدخول.

وعندما دخلت وجدت المدير جالسًا إلى مكتبه في أقصى الغرفة يقرأ في ورق أمامه، ولم يبد اهتمامًا أو ترحيبًا بالداخل. فأقرأته السلام فنظر بامتعاض ومد يده بتثاقل ولم يقم عن كرسيه. وربما يستشف القارئ أن المقابلة كانت عديمة الجدوى. لأن سلوكًا بهذا الشكل لا يمكن أن يكون وراءه حل للمشكلات.

وتذكر المؤلف والده - رحمه الله - وكان مديرًا للتعليم. ولكن ليس كهذا المدير، فقد كان يستقبل الناس في مكتبه هاشًا باشًا مرحبًا. حتى أنه كان يستقبل فراش مكتبه بنفس البشاشة والترحاب...وإذا ذهب الفراش إلى منزله ليبلغه بأمر طارئ أو يحضر له بريدًا عاجلاً ... كان يقربه منه ويحسن ضيافته ويودعه إلى الباب ويدعو له.



المضمار الجديد



لاشك أن التغيير مستمر الحدوث... وقد جرت تغيرات كثيرة خلال هذا القرن من الزمان...ولكن معدل التغيير الذي حدث ويحدث الآن سريع ... ففي خلال عقد الثمانينيات ومع بداية التسعينيات جرت أحداث هامة.

(١) المجتمعات الجديدة

تحولت المجتمعات ومازال من البداوة إلى الحضارة – كما نجد ذلك في كتابات أفلاطون وابن خلدون ودوركيم والفلاسفة الأوائل. وكانت الثورة الصناعية التي بدأت في منتصف القرن الثامن عشر إيذانا بحضارة جديدة استمرت في التطور والتغيير والإضافات العديدة إلى الإنجازات البشرية، فامتد الفكر الغربي إلى ما يسميه كينيث بولدنج مرحلة "ما بعد الحضارة". ويقصد به تقدم الصناعة إلى إنتاج الآليات التي تنتج الحضارات. وهذه هي الموجه الثالثة – كما يميزها توفلر – والتي تلي الموجتين الأوليين الزراعة ثم الصناعة. والآن يطلق ماينارد ومارتنز لفظة الموجة الرابعة على التقدم الكبير الذي تشهده المجتمعات اليوم، وتحولها إلى ما بعد الصناعة لتصبح مجتمعات المعرفة والمعلومات – كما يقول دركر.

وإن المتتبع لنواحي اهتمام الناس في المجتمعات المختلفة يجد أن مع فجر الثورة الصناعية والفترات المتلاحقة التي تلتها من الاكتشافات والاختراعات التي زخر بها هذا القرن، توجه كل الاهتمام إلى الجوانب المادية - الآلات والخدمات - وتطويرها وزيادة إنتاجيتها وخفض تكاليفها وحسن تشغيلها. ثم اكتشفت المجتمعات - حكومات وعلماء وأفرادًا - أن هناك مشكلات اجتماعية ونفسية كبيرة توجد لدى الناس - ليس فقط في حياتهم الوظيفية في المنظمات المختلفة، ولكن أيضًا في حياتهم الأسرية والشخصية. فبدأ المفكرون يتجهون إلى الجوانب الإنسانية والروحية وانتشرت الكتابات عن السلام النفسي والعلاقات المنسجمة مع الآخرين، والقيمة الذاتية، والقوة أو الحكمة الداخلية للأفراد... التي تمكنهم من حل مشكلاتهم وتحسين حياتهم. وحدثت تحولات في الغرب على المستويات الفردية والجماعية - من المنافسة إلى التعاون، ومن الاستقلال والانعزال إلى مساعدة الآخرين، ومن الماديات إلى الروحانيات، ومن الانغلاق إلى الحوار، ومن الاستهلاك لمجرد الاستهلاك إلى العدالة الاقتصادية والاجتماعية، ومن الأنانية وتفضيل مصلحة النفس على جودة العلاقات مع الآخرين. لذلك نجد هومانز يقول إن العالم يستطيع إنقاذ الحضارة الحديثة اليوم إذا وجه عنايته إلى الجماعات الصغيرة ودرس علاقاتها وأواصرها ووجه أنشطتها وديناميكيتها المتفاعلة إلى ما ينفع أعضاءها ويوفر لهم الاستقرار النفسي وإشباع الحاجة للانتماء. وهذا ما تفعله اليابان اليوم. حيث تحاول في مؤسساتها جمع العاملين حول أهداف واحدة وتوثيق الروابط بينهم (الإدارة الجماعية، وحلقات الجودة، مثال على ذلك) وهذا ما دفع هاندي للقول إن الرأسمالية الجديدة ستجد نموذجها الملائم في العودة إلى المشروعات الصغيرة أو شركات العائلة - ولكن بشكل جديد ومتطور - والتي تقوم على روابط غير رسمية والتزامات متبادلة وتعاون وثيق من أجل تحقيق مكاسب بعيدة المدى.

(٢) التكنولوجيا الجديدة

عندما تكلم عبد الرحمن ابن خلدون عن الحضارة، لم يناقش تطور التكنولوجيا وما تتركه من أثر على المجتمع. وذلك لأنه كتب مقدمته الرائعة للتاريخ منذ بضعة قرون. ولكن جورج لندبرج تنبأ قبل منتصف هذا القرن بأن العلم والتكنولوجيا الجديدة ستؤثر على المجتمعات، وعلى أنماط حياتنا ونماذج سلوكنا وعلاقاتنا، وذلك لسنوات طويلة مقبلة.

نعم، فقد بلغت التكنولوجيا الآن درجات راقية معقدة، وتطورت من المستويات المحدودة والمحلية إلى آفاق عالمية، تتناقلها الدول وتقترضها وتطوعها وتوظفها في شتى الأغراض. وذلك لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، والتي تتميز بالوفرة في بعض البلاد، والندرة في بلاد ثانية والوجود النسبي في بلاد أخرى.

ولا يقتصر الأمر على التقدم التكنولوجي في الجزء الصلب أو الآلات والمعدات فحسب. ولكن أيضًا في الطرق والأساليب التي تشغل هذه الآلات وتوظف بقية الموارد للوصول إلى الأهداف المحددة. فقد تقدمت تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي والذكاء الاصطناعي، تقدمًا مذهلاً فاق التصورات الموضوعة في البداية. فكما يؤكد دركر أن المعرفة لم تعد سلعة فقط أو مدخلاً من مدخلات الإدارة فحسب. ولكنها أيضًا استخدام وأسلوب يومي للإدارة، يتفق مع الثورة الإدارية الجارية. ولم تعد المشكلة في عناصر الإنتاج (الأرض، ورأس المال والعمل)، فإن المعرفة والمعلومات تمكن من الحصول على هذه العناصر. بل إن المعرفة - كما يشرح دركر - هي العنصر الرئيسي للإنتاج اليوم. إذ أنها معرفة تشغيل الموارد المتاحة بعد الحصول

عليها وتوظيفها التوظيف الأمثل ..... بل إن المعرفة تستخدم في علاج المعرفة نفسها أيضًا وتطويرها والرقي بها.

ويشرح ألبرخت ثلاث مراحل تطورت خلالها نماذج الأعمال، حتى يوضح الدور الرئيسي الذي تلعبه المعرفة في العصر الحديث، ففي المرحلة الأولى - قديمًا قبل الرأسمالية، كان هناك ثلاثة أطراف: الطوائف والحرفيون والمصنع الأسري الصغير. ثم تطور النموذج مع ظهور الرأسمالية، فوجدت الشركات .... كل شركة تحتوي على العناصر اللازمة لتحقيق أهدافها، وهي الإدارة ورأس المال والعمل. أما النموذج الحديث وهو ما بعد الرأسمالية - فأطرافه هي المعرفة والتكنولوجيا والأفراد. ويعرف هذا النموذج بالشركة المولدة للقيمة.......فهي تقدم شيئًا جديدًا للمستهلكين والمستفيدين نتيجة تقدم أفرادها وارتفاع معرفتها ورقي التكنولوجيا التي تستخدمها.

(٣) الاقتصاد الجديد

من ابرز التحولات التي تشهدها نهاية هذا القرن هو انطلاق الاقتصاد إلى العالمية أو التدويل. فقد امتدت الصناعات الوطنية إلى السوق العالمية. وهذا ما بدأته الدول الغربية الكبيرة مبكرًا. ثم حذت حذوها اليابان. وكانت الأخيرة قدوة للنمور الآسيوية بداية من كوريَا الجنوبية وامتدادا إلى ماليزيا وسنغافورة، ثم بروناي وفيتنام مؤخرًا. استطاعت هذه الدول، وبعضها صغير أن تفسح لها مكانًا إلى جانب الدول الصناعية الكبيرة.

ويصاحب ذلك تحول في موازين القوى الاقتصادية، وحدوث تقلبات في الأسعار العالمية، وتغير أسعار العملات. وما يترتب على ذلك من آثار اقتصادية وكذلك سياسية واجتماعية. الأمر الذي دفع الدول الكبيرة إلى تكوين التكتلات والاتفاقات السياسية والاقتصادية، والتي

لا شك ستحدث أثرها على الدول الصغيرة. وهذا بدوره جعل الدول النامية والأقل تقدمًا والأكثر مشكلات، تحاول إصلاح هياكلها الاقتصادية، وإعادة تنظيم مواردها وترشيد استخدامها والاستنجاد بالدول الكبيرة في هذا المجال (إشراف الهيئات العالمية على الإصلاح مثل صندوق النقد الدولي). كما أن القطاع الخاص بدأ يلعب دورًا أكثر حيوية في خضم هذه التغيرات، وشرعت الدول تحول شركات القطاع العام بها إلى شركات خاصة، حتى تتم الاستفادة من روح المروج الأصيل، الذي يحمل المخاطرة ويركض وراء الفرص المتاحة ويستغلها للحصول على نتائج تحقق أهدافه الخاصة في الربح والنمو والتوسع، وأهداف المستهلكين من الحصول على السلعة والخدمة الملائمة، وأهداف العاملين من أجور عادلة وظروف عمل جيدة. كل ذلك بتكنولوجيا جديدة، ومعرفة متطورة تجعل المؤسسات التجارية مؤسسات ذات ثقافة عالمية، وفكر تسويقي متحرر، وتوجه عالمي للمنافسة والتطوير. فكما يتردد القول الشائع في التجارة اليوم: فكر عالميًا وأنت تعمل محليًا.

(٤) المناخ السياسي الجديد

كما أن المناخ السياسي لم يخل من تغيرات متلاحقة، بعضها جذري والآخر طفيف. كما أن بعض هذه التغيرات يتفق في نفس الاتجاه، وبعضها يسير في اتجاهات متضادة. فمن التكتلات والاتفاقات السياسية والتقارب بين الدول كالوحدة الألمانية والمجموعة الأوروبية والسوق الواحدة لأوروبا والنزعة الأوروبية الوحدوية، والاتحادات الاقتصادية وحرية التجارة بين دول معينة، إلى تقييد التجارة مع دول أخرى. والحروب أو المواجهات العسكرية بين بعض البلاد وتفكك وحدات قديمة كروسيا ويوغوسلافيا وتشيكوسلوفاكيا - والفجوة

القائمة بين الشمال والجنوب اللذين يقتربان مرة ويتباعدان مرات، والنظام العالمي الجديد.....

ولا شك في أن أثر هذه التطورات لا يقتصر على الأنظمة والاتجاهات السياسية لهذه الدول ومعاملاتها وعلاقاتها مع الدول الأخرى. ولكنه يمتد ليشمل اقتصادياتها وأنظمتها الإدارية والاجتماعية. فهناك الملكية العامة لرأس المال، والاشتراك الدولي في استثمار الموارد الطبيعية، ومساهمة المؤسسات المتعددة الجنسيات أو عابرة القارات، في المشروعات العالمية وتحمل نصيبها في إصلاح الكوكب الأرضي - كإجراء البحوث الصحية ومكافحة الأمراض المنتشرة في العالم وإنقاذ طبقة الأوزون..

(٥) الإنسان الجديد

الثروة البشرية، رأس المال البشري، الاستثمار في البشر.... كلها مصطلحات ليست في الحقيقة جديدة. ولكنها المنطلق للتغيير الذي يأخذ مكانه في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية التي ذكرناها الآن.

لقد كان أول ما فعله الرئيس الأمريكي كلينتون ونائبه أن قدما كتابًا بعنوان "الناس أولاً"، كبداية للتغيير، وفيه يتكلمان عن بناء الإنسان المسلح بالعلم والمعرفة، والمعد بالتدريب إعدادًا سليمًا، والمعتنى به صحيًا، والذي تتوافر له فرص الثقافة والفنون ليستمتع بها، والذي يعيش في بيئة نظيفة صحية، ويحصل على حقوقه المدنية، ويشعر بالعدالة الاجتماعية، ويجد رعاية لائقة في شيخوخته. مثل هذا الإنسان هو الذي يعمل ويعيد بناء بلده ويسهم في تحقيق إنجازاتها.

كما أن أوروبا اليوم تعيد تعريف مواردها البشرية وتربطها - كما يقول جونسون - بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحيطة،

والتي تخضع لتغيير مستمر بعضه إيجابي والآخر سلبي. لذلك فإن مديري الموارد البشرية يعتبرون اليوم – وسطاء للتغيير والتحديث – وليسوا كما ترى شركة فولكس واجن حراسًا للممارسات الإدارية التقليدية. وذلك حتى يتمكنوا من توجيه طاقات الناس – على تعددها وتنوعها الوجهة التي تحقق أقصى استفادة ممكنة.

إن الإنسان اليوم يتوقع منه أن يشترك – في موقعه صغر أم كبر – بالمساهمات التي يقدر عليها. ومن ثم أصبح على الإدارة الحديثة أن تنظم مشاركة العاملين وتفيد منها. إن القائد الإداري الناجح يحيط نفسه بموظفين أكفاء مهرة متنافسين .... ولا يخاف من منافستهم بل يشركهم معه في تقرير أمور العمل وأمورهم، حتى يتحقق صالح الطرفين. إن المشاركة قوة جديدة تتمثل في رؤية الفرص المستقبلية، وتحسين استغلال الموارد وتوجيهها نحو بلوغ الهدف، وتشجيع الابتكار، وتعميق التعاون التنظيمي. هذا بالإضافة إلى ما تشيعه من جو اجتماعي مرغوب قوامه الألفة والترابط والانسجام.

ولكي تكون للمشاركة جدواها لابد أن يجيب القائد الإداري عن عدة أسئلة: ما هي مهارات الأفراد المشاركين؟ ما هي رغبتهم في المشاركة؟ هل يختارون على أساس المعلومات أم على أساس الخبرة أم المركز الوظيفي؟ هل تتميز البيئة التنظيمية في مجموعها بالثقة والانفتاح والصراحة واحترام الآخرين؟ هل يوجد جو عام من تحمل المخاطرة؟ هل هناك نظام جيد للمعلومات؟ هل يتاح لكل فرد التعبير عن رأيه؟ هل يُشجع الابتكار والأفكار الجديدة؟ هل يرغب الأفراد في التطوير؟ ما هي نقاط القوة والضعف في الأسلوب الذي تمارس به المشاركة؟ ما هي النتائج التي تتوصل إليها الإدارة والعاملون من خلال المشاركة؟ كيف يمكن تحسين عملية المشاركة؟

وذلك حتى تتطور إنتاجية العاملين – والتي يسعى العالم كله متقدمه وناميه إلى تحسينها. إن إنسان الغد يجب أن يكون بالتعريف مرتفع

الإنتاجية. والناظر إلى الإنتاجية يجدها ناتجًا معقدًا لمجموعة من العناصر الفنية والسلوكية. أما العنصر الفني فيتكون من شقين: الجزء الآلي أو الصلب، ويقصد به الآلات والمعدات. والجزء الفكري أو الإجرائي وهو الطرق والأساليب التي تشغل هذه المعدات. وأما العنصر السلوكي أو الإنساني فهو أداء الفرد (العامل، المهندس، المحاسب، المدير....) ويتكون من قوتين أساسيتين هما القدرة والرغبة، ويضاف إليهما عنصر مكمل هو الولاء.

وتعبر القدرة عن الجانب الفني أو التشغيلي لوظيفة الفرد. وتتكون من عنصرين هما المعرفة والمعلومات اللازمة للعمل والمهارة أو الترجمة العملية للمعرفة ووضعها موضع التطبيق.

وتعبر الرغبة عن دافعية الفرد وتتكون من عاملين: الاتجاهات والأفكار والحاجات التي يريد الفرد إشباعها في مجال الوظيفة، ثم بيئة العمل وما فيها من مواقف معززة أو محبطة لاتجاهات الفرد ودوافعه. ويكمل هذين العنصرين - القدرة والرغبة - ولاء الفرد لوظيفته وشعوره بالانتماء للمنظمة التي يعمل فيها، ومن ثم استعداده للعطاء والمشاركة والمساهمة في تحقيق أهدافها. ويجب التأكيد على أن هذه العوامل مجتمعة وما بها من عناصر فرعية، تتسم بالتفاعل والتأثر والتأثير، فإذا نقص أحدها سبب نقصًا في الناتج الكلي، كما أن تحسينًا في أحدها ينعكس على الأخرى. الأمر الذي يوجب على الإدارة أن تهتم بها جميعًا، إذا أرادت أن ترقى بإنتاجية العاملين وتصعد بها إلى المستويات التي تحقق الأهداف التي تريدها.

ولكي يرضى العاملون عن حياتهم الوظيفية، إلى جانب إنتاجيتهم المرتفعة، فإن ذلك يتطلب مجهودًا كبيرًا من جانب القادة الإداريين، حتى يتعرفوا على درجات رضا هؤلاء العاملين وذلك بدراسة بعض المؤشرات العامة كمعدلات الغياب والتأخير ودوران العمل، ومعدلات الشكاوى والتذمر، والإصابات وحوادث العمل. هذا بالإضافة إلى

استقصاءات الرضا، والتي يوجد بعضها مقننًا، والتي يمكن لبعضها الآخر أن يصمم خصيصًا لمنظمة ما أو إحدى إداراتها أو أقسامها.

إن رضا الإنسان العامل عبارة عن حالة نفسية - لكل فرد على حدة - تنتج عن درجات الإشباع المختلفة التي يجدها لحاجاته المتنوعة، مقارنة بدرجات الإشباع التي كان يطمع فيها، وهو محصلة لتفاعل مجموعة من العناصر، بيانها كما يلي:

أ - **التركيب السيكولوجي للفرد؛** والذي يتكون من خصائص العمر والشخصية والذكاء والقيم والاتجاهات، بالإضافة إلى المؤهل والتدريب والخبرات السابقة. هذا إلى جانب دافعية الفرد ودرجات طموحه ونوع الحاجات التي يريد إشباعها.

ب- **التركيب الاجتماعي لبيئة العمل:** وتبرز مجموعة من العناصر: أولها وأهمها نوع العمل أو الوظيفة التي يشغلها الفرد، والتي تعد جزءًا من هويته، والأعباء والمهام التي تتكون منها ودرجة أهميتها، وعلاقتها بالوظائف الأخرى والصلاحيات التي تتضمنها والمسئوليات المترتبة على أدائها. إن الوظيفة الملائمة هي مفتاح الموظف للنجاح وسبيله لتقديم المساهمات البناءة التي يستطيع تقديمها، وهي في نفس الوقت سبيله لإثبات ذاته وتحقيق طموحه وإشباع دوافعه.

ثم تأتي بعد ذلك بيئة العمل المحيطة بالوظيفة، وما يوجد فيها من الإشراف، وجماعة العمل، والتدريب، والأجر، ونظم الحوافز، والظروف المادية والمكانية (من إضاءة وتهوية وأثاث وتصميم المكتب.....) والاتصالات ونظم المعلومات ولوائح العمل......

وتوجد بين العناصر المذكورة جميعًا - التركيب النفسي للفرد والتركيب الاجتماعي لبيئة العمل - علاقات متفاعلة. فإذا كان الإشراف ضعيفا مثلاً، فإن المشرف لن يهتم بالاحتياجات التدريبية

لمرءوسيه، ومن ثم يضعف التدريب أيضًا، وما يعكسه ذلك على همة الفرد وحماسه تجاه عمله. وإذا كانت ظروف العمل سيئة - كضيق المكان مثلاً أو قدم الأثاث - فإن ذلك يؤثر على معنويات العامل، فلا يتعاون مع زملائه، أو لا يطيع رؤساءه، أو يتأخر أو يغيب. كذلك إذا كانت مؤهلات الفرد متدنية أو مستوى ذكائه ضعيفًا، أو مهاراته ضئيلة، فإن ذلك ينعكس على رغبته في أداء وظيفته. والعكس صحيح أيضًا، فإذا كانت مؤهلاته أعلى من متطلبات الوظيفة، فإن ذلك يقلل من حماسه لأدائها.

إن العناية بالإنسان، واستثمار قوته العقلية، وحسن توجيه طاقاته ومجهوداته وزيادة إنتاجيته والتعرف على مكونات رضاه لهو التحدي الواضح للإدارة الحديثة. وقد أدركت النمور الآسيوية هذه الحقيقة. فإن ما أنجزته هذه الدول من نجاح كبير، كان يعتمد في واقع الأمر على ثروتها البشرية...... على الإنسان الجديد.

لقد بدأت بالتحدي وضرورة مواجهة الواقع العالمي بضوء جديد وأفكار جريئة، فتبنت نظرة واقعية عملية، وعقدت العزم على النجاح وحشدت مواردها المحدودة ورشدت استخدامها. والتزم المجتمع كله، أدبيًا واجتماعيًا، فرديًا وجماعيًا بالتحدي الجديد. ووضعت استثمارها الأكبر في العنصر البشري - فعملت على حسن تعليمه وتدريبه، وتبنت استراتيجية القفز بدلاً من سياسة الخطوة خطوة، وفتحت الباب للأفكار الجديدة والغريبة والمتنوعة، وخططت جيدًا للجودة ورفعت إنتاجية عامليها.... فحققت مزايا تنافسية في مواجهة المنظمات العالمية، ووجدت لنفسها مكانًا في الأسواق العالمية بين الكبار.



تهجين الخيول



تحول الفكر الإداري

كان لابد للفرسان أن يمتطوا جيادًا جديدة أو مهجنة. فلننظر إلى الفكر الإداري الذي أخذ نصيبه من التحـول - علـى فترات متتابعـة، وإلـى الممارسـات الإداريـة العالمية التـي تغـيرت أيضًـا وأضيفـت إليهـا تعديـلات، وحقنـت بدمـاء جديـدة .... كـالخيول التـي تخلـط أنسـابها لتحسن نسلها وتقوي بنيتها حتى تواصل السباق. فدعنا ننظر إذن إلـى المحاور الرئيسية للتغير في الفكر والممارسات الإدارية.

١- النظرة للمنظمة:

تطورت منظمة الأعمـال مـن اعتبارهـا آلـة كبـيرة، أو نموذجًـا مغلقـا يتكون من عناصر يمكـن تثبيتهـا وإضافتهـا إلـى بعضـهـا - بمـا فيهـا العنصـر الإنساني - لتسير حسب خطة محكمـة تضعهـا الإدارة العليـا للحصول على أكفأ النتائج الممكنة......إلى أنها نموذج طبيعي يتكـون مـن عنـاصر متفاعلـة، وأن العنصـر الإنسـاني لا يمكـن تثبيتـه أو افتراض التحامه مع بقية العناصر وتحريكـه مثـل تـروس الآلـة. فهـو يتكون من قوى جسمية ونفسية واجتماعية، ماضية وحاضرة، ويحتاج إلى دراسة واعية، وعناية في قيادته وتوجيهه وإشراكه في القرارات

التي تهمه وتمس مصالحه. ثم تطورت المنظمة - تبعًا لنظرية النظم - إلى أنها نظام مفتوح يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، وتربطه بالبيئة المحيطة به علاقة تفاعل وتأثر وتأثير، ويستلم نتيجة لذلك تغذية عكسية تخبره بمدى نجاحه وفشله. وتتصرف الإدارة على أساس هذا التفاعل وتحقق قدرًا من المرونة في خططها وتتكيف مع بعض عناصر البيئة وتطوع بعضها الآخر لتحصل على أكبر قدر من النتائج المفيدة.

٢- محور الاهتمام:

تطور اهتمام الإدارة من النظرة المادية (الفسيولوجية) وهي التركيز على العمل وطرقه وأدواته وأساليب رفع الكفاءة الإنتاجية.... إلى الاهتمام بالعنصر الإنساني: سلوك الأفراد ودوافعهم وعلاقاتهم وروحهم المعنوية وجماعاتهم الصغيرة والتنظيم غير الرسمي .... ثم تطور محور الاهتمام مؤخرًا إلى العناية بالعنصرين معًا: العمل والعامل والمصالح المتبادلة بينهما. فأصبح تركيز متخذ القرار على تلك البدائل التي تحقق أكبر قدر من المزايا للمنظمة - في صورة أرباح ومركز تنافسي قوي وتوسعات ونمو وازدهار، وللعاملين - في صورة حوافز وترقية وتقدير وتنمية.

٣- الأهداف وبرامج العمل:

كانت الأهداف وبرامج العمل توضع بواسطة الإدارة العليا، فهي التي تقرر ما يجب أن يعمل الأفراد. وربما كان هؤلاء يجهلون الأهداف التي يعملون من أجلها - فقد كانت في بعض الأحوال سرًا لا يطلع العاملون عليه، فالمفروض أن ينفذوا ما يطلبه منهم رؤساؤهم ولا يزيدون. ثم تطورت الممارسة بعد ذلك من تأثير تعاليم مدرسة العلاقات الإنسانية إلى الاسترشاد بوجهات نظر العاملين والاستئناس

بآرائهم. إلى أن أصبحت اليوم عملية مشتركة ونتاجًا لتفاعل مجهودات الإدارة والأفراد. وقبل ذلك وأهم رغبة الطرفين والعزيمة التي يعقدها كلاهما لبلوغ النتائج وتحقيق إنجازات متعاظمة.....

كما أن الأهداف لا تقتصر اليوم على جانب العمل ومشكلاته فحسب، ولكنها امتدت إلى أهداف ابتكارية للتطوير والتجويد. بالإضافة إلى الأهداف الشخصية للعاملين، والتي يطمعون في تحقيقها إلى جانب - أو بالأحرى من خلال - أهداف العمل.....وواضح أن الرابطة بين هذه الأنواع من الأهداف قوية، تؤثر على درجة فاعليتها جميعًا.

٤- الطبيعة البشرية:

كان الاعتقاد السائد قديمًا لدى الإدارة أن العاملين بطبعهم كسالى، لا يحبون العمل، ولا يرغبون في الإتقان، ويتهربون من حمل المسئولية ويفضلون أن ينقادوا، وأن حاجاتهم في العمل تقتصر على الأمان والحاجات الجسمية المادية فحسب. وتعرف هذه النظرة المتشائمة بنظرية X كما يصنفها مجريجور. ثم حدث تحول في هذا الاعتقاد إلى النظرة المتفائلة (Y). والتي ترى في الإنسان عكس ما تراه الأولى تمامًا - فهو نشيط مثابر يحب العمل ويتحمل المسئولية ويطمع في حاجات أخرى نفسية واجتماعية إلى جانب حاجاته المادية.

ثم بدأت الإدارة تنظر إلى الإنسان نظرة واقعية، لتراه على حقيقته، دون افتراضات مسبقة. فالعامل مخلوق طبيعي، يتسم بخصائص معينة تميزه عن غيره من العاملين. وهذا المبدأ - الفروق الفردية بين العاملين - هو أحد الركائز الهامة للإدارة الحديثة، فبدلاً من إلصاق افتراضات معينة بالطبيعة البشرية، أصبح السؤال الهام هو: ما نوع الطاقات التي توجد عند العاملين، ثم كيفية توجيه هذه الطاقات لتحقيق الإفادة القصوى منها للطرفين - العامل والعمل.

هناك مؤسستان مهنيتان كبيرتان تتشابهان في كثير من العناصر: الهيكل التنظيمي، نوعية الأفراد العاملين، الخدمات المؤداة، جمهور المستفيدين من الخدمة. يتبنى رئيس المؤسسة الأولى نظرة صحية عن العاملين معه. فبالإضافة إلى معرفة تخصصاتهم، فإنه يتعرف أيضًا على جوانب هامة من مهاراتهم ويوجههم للأعمال الملائمة ويتيح الفرصة للبارزين منهم للإبداع. يظهر ذلك في ترك درجة من الاستقلالية لهم في أداء وظائفهم. وبالإضافة إلى ذلك فهو يعقد معهم لقاءات أسبوعية يستعرض فيها أفكارهم بشأن حلول المشكلات التي تعترض المؤسسة ونواحي التطوير الممكنة.

أما رئيس المؤسسة الثانية فيتبنى نظرة مخالفة تمامًا، فإلى جانب المركزية الشديدة وعدم إمكانية اتخاذ أي قرار إلا من خلاله ، فإن نظرته للعاملين معه ينقصها كثير من الثقة. فيشرف على تفاصيل أعمالهم وكيفية أدائهم، ويقوم بجولات تفقدية هي أقرب إلى الحملات التفتيشية على العاملين. والنتيجة أن هؤلاء يظهرون في سلوكهم الوظيفي ما يعزز وجهة نظر المؤسسة (مثل أسطورة بجماليون الإغريقية) فهم يعطلون أفكارهم ويؤجلون أحكامهم حتى يتكلم رئيسهم ويقرِ ما يراه مناسبًا.

٥- الدوافع:

تطورت من الحاجات المادية والأمان، إلى الحاجات المادية والاجتماعية والمعنوية. ثم تنوع الحاجات واختلافها بين الأفراد والجماعات، حسب اختلافات العمر والجنس والمؤهل والوظيفة

والحالة الصحية والبيئة الاجتماعية والتدريب السـابق ونـوع الخـبرات والتجارب.

٦- الحوافز

وعلى ذلك تطورت نظم الحوافز من اقتصارها على الجـانب المـادي فحسـب (مـن المكافـآت والبـدلات والعـلاوات ..... حتـى مصـاريف الانتقـال والعـلاج وتعليـم الأولاد) إلـى اشـتمالها علـى حوافـز معنويـة ......إلـى أن دخلـت مرحلـة التعـدد والتنـوع أو المزيـج التحفـيزي. والذي لا يحتوي فقط على أنواع من الحوافـز والمزايـا. ولكـن أيضًـا يربط بين هذه الأنواع المختلفة- ببعضـهـا ويبحـث تأثيرهـا علـى نتـائج العمل التي يحققها الأفراد. وإذا كان العنصر المادي للتحفـيز لا تنكـر أهميته - وخاصة مع تعدد السلع والخدمات وتنوعها ورغبة الموظـف في اقتنائها - إلا أن جوانب أخرى لها أهميتها أيضًا. كطبيعـة العمـل المسـندة إلـى الشـخص، وإشـباع حاجـة إثبـات الـذات، والشـعور بالمسئولية والإنجاز. فإذا كـان موظـف اليوم هـو الموظـف المسـتنير الناضج، فإن نظامًا للحوافـز لابـد أن يخـاطب جوانـب المعرفـة عنـده ويستثير نضوجه ويدفعه للانتماء ومزيد من العطاء.

٧- اتخاذ القرارات:

تحول من الصورة الفردية أو الإدارة على مستويات أعلى ...... إلـى درجـات مختلفـة من المشـاركة واستشـارة العـاملين والإطـلاع علـى وجهات نظرهم، ثم إلى فريق عمل متكـامل متضـافر للجهـود، تعـزز مهاراته بعضها البعض لاتخاذ القرار السليم.

من الممارسات الإدارية التي تتبعها سلسلة الفنادق العالمية ماريوت، وكثير منها في المنطقة العربية، ما يسمى بالمقابلة الصباحية اليومية للعاملين بالمكتب الأمامي، ونظرًا لأن طبيعة عمل أفراد هذا المكتب هي الاحتكاك بالجمهور - من جنسيات وثقافات مختلفة - فإن الموظف يجد نفسه في مواقف تقتضيه التصرف السريع. ربما يرجع إلي رئيسه ليحصل منه على استشارة صغيرة، أو تعزيز لرأيه أو تأييد لموقفه .....ولكنه يدرب على أن يكون حاضر الذهن سريع التفكير والتحرك نحو حل المشكلات التي يواجهها.

وتعتبر هذه المقابلة اليومية بين أعضاء المكتب ورئيسهم المباشر تدريبًا حيًا ومباشرًا لاتخاذ القرارات. فيتم سريعًا استعراض ما حدث أمس والترتيب لما يحدث اليوم، وتبادل بعض الأفكار.

لاحظ أيضًا الفائدة الثمينة التي تحققها هذه اللقاءات البسيطة السريعة. إن الأفراد يحسون أنهم أسرة واحدة، متضامنة، متعاطفة. وإن الموظف ليس وحده....فهو وإن كان يتعلم اتخاذ القرارات والتصرف في المواقف، فإن رئيسه وزملاءه يقفون إلى جواره، ومن ثم تتوثق عرى المودة والصداقة مع رشفات القهوة في الصباح.

٨- توقعات الإدارة:

اشترطت الإدارة التقليدية التزام الموظف والطاعة الكاملة - تمامًا كما يتوقع الوالد الشديد من ولده أن يقول له نعم ولا يجادله، لأن الأخير طفل صغير والأول رجل رشيد، يعرف أكثر منه، وعلى الطفل أن يسلم له قياده تمامًا. ثم تطورت الممارسات الإدارية إلى الاعتراف بشخصيات العاملين، أفرادًا وفي جماعات (التنظيم غير الرسمي). أما في التنظيم الحديث فإن الإدارة تتوقع من العاملين رقابة ذاتية ودرجة أكبر من المشاركة وتحمل المسئولية. خذ مثلاً الطريقة اليابانية في تقويم الأداء والمعروفة باسم كايزن. إن تقويم الموظف لا يتضمن فقط الأنشطة التي قام بها والنتائج التي توصل إليها والأهداف التي حققها، ولكن إلى جانب ذلك أيضًا تلك المجهودات التي بذلها للتحسين والتطوير.

٩- الابتكار:

ثم أصبح الإبداع والتفكير المتجدد جزءًا رئيسيًا من واجبات العاملين. بل إن عددًا متزايدًا من الوظائف في البلاد الغربية المتقدمة يتضمن في الوصف الوظيفي بندًا عن التجديد والتحديث. ويشترط فيمن يتقدم لها عنصر الابتكار. وتعقد اختبارات للكشف عن هذه المهارة، وبالتالي أصبح التفكير الإبداعي جزءًا من أعباء الأفراد - عاملين ومشرفين - وعملاً منهجيًا موضوعيًا يتوقع منهم بعد أن كانت الإدارة فقط هي التي تفكر والأفراد ينفذون.

١٠- الاتصالات:

تطورت من طريق ذات اتجاه واحد - تحمل الأوامر والتوجيهات من حلقة تنظيمية إلى الحلقة التي تليها، إلى طريق ذات اتجاهين - إذ تصعد من الحلقات الدنيا إلى ما بعدها تغذية راجعة تتم عن النتائج التي تحققت، ودرجة نجاحها، وكذلك نواحي الإخفاق والصعوبات التي سببتها، والمقترحات بشأن مواجهتها وحلها. واليوم تسلك الاتصالات في التنظيم الحديث جسرًا مفتوحًا يتكون من قنوات عدة تسير أفقيًا ورأسيًا. فمن التوجيهات والإرشادات التي تصدر من الحلقات العليا إلى التي تليها...... إلى التغذية الراجعة عن نتائج العمل..... إلى المقترحات والأفكار التي تتبادلها الوحدات التنظيمية والأشخاص المعنيون بشأن التطوير. والأهم من ذلك الالتقاء حول رسالة المنظمة، والرؤية المشتركة، والرغبة في النجاح، والشعور بالإنجاز، والنظرة إلى المستقبل.

١١- المناخ السائد:

وبالتالي تصبح هذه المشاركة جزءًا رئيسيًا في المناخ التنظيمي الحديث. فبعد أن كانت توجد فجوة كبيرة بين الطرفين - الإدارة والعاملين - ونقص في الثقة وشكوك في النوايا وحذر في المعاملات، تحولت العلاقة إلى احترام وتفاهم وتقدير كل طرف لموقف الآخر (إمكاناته ومشكلاته ورغباته) إلى أن تطور الأمر في التنظيم الحديث إلى الاتفاق والمشاركة والتكامل والعزم على التطوير.

١٢- الرقابة:

كان منطقيًا أن تصاحب الافتراضات السلبية عن الأفراد رقابة محكمة، ومتابعة لصيقة لكل ما يؤديه الموظف (حيث أنه غير ناضج) من أعمال - صغيرة وكبيرة. ثم كان منطقيًا أيضًا أن تتطور إجراءات الرقابة فتصبح أقل إحكامًا وأكثر مرونة، وأكثر تقديرًا للعاملين مع تطور النظرة إليهم على أنهم أشخاص بالغون. ثم استمر التطور إلى تأكيد الرقابة الذاتية بعد النظر إلى الفرد على أنه ليس فقط بالغًا ولكنه أيضًا ناضج يتمتع - بمقدار معين - من خصائص إيجابية كالاستقلالية والنظر إلى الأجل الطويل والتوجيه الذاتي وتنوع الاهتمامات.

١٣- واجب القائد الإداري:

تطور من مجرد التأكد من الانضباط والطاعة من جانب المرءوسين إلى احترام متبادل، في جو اجتماعي محبوب يقوم على التواد والتآلف وتشجيع العلاقات الإنسانية، ثم إلى تأكيد الدور الذي يلعبه الأفراد إلى جانب رؤسائهم المباشرين (مفهوم العضوية) في تحقيق أهداف المنظمة.

وقد كان رنسيس ليكارت بعيد النظر عندما تكلم مبكرًا عن حلقات الوصل - يقصد بها الرؤساء المباشرين والدور الذي يلعبونه في الجماعات التي يرأسونها والجماعات التي يتمتعون بعضويتها. فالمشرف مثلاً يرأس جماعة من العاملين، وهو في نفس الوقت عضو في جماعة من زملائه المشرفين الذين يرأسهم مدير، والأخير عضو في جماعة المديرين الذين يرأسهم مدير عام. وكل رئيس لجماعة ينقل إلى مرءوسيه آراء ووجهات نظر الجماعة التي تعلوها والتي يتمتع بعضويتها. ويوصل في نفس الوقت مشكلات ومشاعر

واقتراحات الجماعة التي يرأسها. ومن خلال حلقات الوصل هذه تصبح المنظمة كلها جماعة واحدة كبيرة تربطها مفاهيم مشتركة وأهداف واحدة.

١٤- سلطة المدير:

تحولت من السلطة الرسمية الصارمة إلى الاحترام المتبادل إلى التأثير على الآخرين من خلال مجموعة من مصادر القوة فصلها سابقًا فرنش وريفان إلى قوة الثواب، والعقاب، والمركز الإداري، وقوة الخبرة، وأخيرًا القوة الشخصية أو الذاتية التي تميز هذا المدير عن ذاك. فهي مجموعة من الخصائص التي توجد عند فرد معين دون غيره وتعطيه نوعًا من الكاريزما - أو الجاذبية الشخصية التي تجعل الآخرين يطيعونه ويقتدون به ويقلدونه ويلتفون حوله ويساعدونه.

١٥- النتائج المتوقعة:

ماذا تعتقد أن تكون النتائج التي تطمع فيها المنظمة في ظل المفاهيم والممارسات التقليدية؟ لابد أن تكون - كما قلنا مبكرًا - زيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة وتحقيق أهداف العمل التي تقررها الإدارة. ثم تطورت هذه النتائج لتشمل إلى جانب الإنتاجية رضا العاملين..... ثم إلى زيادة العنصرين معًا: الإنتاجية والرضا، وتأكيد العلاقة بينهما وبحث العناصر التي تؤثر في كل منهما لتكثيف الإيجابية وتفادي السلبية منها.

تلك كانت أهم المفاهيم والممارسات الإدارية التي تطورت خلال القرن العشرين. وستظل علمية التطور - تهجين الخيول لتحسين نسلها - مستمرة. فلا تفتأ العقول تفكر في الحديث وتبحث عن

المبتكر – فلسفة وعملاً. ولا يقتصر هذا الجهد على الباحثين العلميين أو الأساتذة المتخصصين ... وإنما للمديرين نصيب أيضًا في "اختراع" الجديد من الممارسات، والتي تتبع من واقع عملي نتيجة معايشتهم لأحداث العمل ومواجهتهم لمشكلاته. وكما يطلق هامل وبراهالاد – على عملية التطوير وعدم الاكتفاء بالأفكار الماضية – لفظة تغيير "الجينات" وتنوعها. وحتى لا تتحول الشركات والمؤسسات إلى ديناصورات – كبيرة الحجم ولكنها عديمة التكيف قليلة التأثير. إن الديناصورات ثقيلة بطيئة وربما بليدة، ولكن الخيول رشيقة سريعة الحركة ذكية – غير أنها في نفس الوقت تحتاج إلى تطوير سلالاتها.

وأنت أيها القائد الإداري تستطيع أن تمتطي الجياد التي تعتقد أنها قوية وأصيلة وسريعة.... وترى أنها يمكن أن تقطع بك الطريق التي تريد أن تسلكها وتتخطى بها حواجزها وعقباتها وتتقدم بك نحو الأهداف التي تنشدها.



الفارس الجديد



هناك إذن تغيرات كثيرة - اقتصادية واجتماعية وسياسية وتكنولوجية - تأخذ مسارها في العالم كله، والساحة العربية جزء من العالم الكبير، ينالها نصيب من هذه التغيرات، التي ستظل تجري، وتحدث آثارًا متنوعة - بعضها نافع وإيجابي والآخر ضار وسلبي. ولذلك تغيرت الأفكار والنظريات الإدارية، وأجرى عدد هائل من البحوث الميدانية وتبدل معها كثير من الممارسات الإدارية. وكان هذا إفرازا طبيعيًا حتى تستمر المؤسسات في أعمالها وتحقق أهدافها في خضم هذه التغيرات وتواجه مشكلاتها - والتي عرضنا جانبًا منها كما يحدث في كثير من المؤسسات العربية.

ويختلف نجاح النظريات الجديدة والممارسات الحديثة باختلاف المواقع والإمكانات والأشخاص...فهناك فرق بين استخدامها في جهاز حكومي وشركة صناعية ومؤسسة تجارية. كما تختلف أساليب تطبيقها في جامعة تكنولوجية عنها في مدرسة ثانوية وفي مستشفى.... وتختلف في الأخيرة إذا كانت قطاعًا خاصًا أو حكوميًا.

وربما كان العنصر الرئيسي في نجاح هذه الممارسات هو القيادة الإدارية، فالقائد هو القوة المحركة للجماعة .... هو المولد لطاقاتها...... هو الذي يسير أمام العاملين وإلى جوارهم وخلفهم... يشعل حماسهم ويؤيدهم ويرشدهم ويساعدهم على تحقيق الغايات المطلوبة.

إن الخيول الجديدة المهجنة (الأفكار والممارسات والأدوات....) تحتاج إلى فرسان مهرة - يجيدون قيادتها ويحكمون لجامها. وهؤلاء الفرسان - العاملون والموظفون - يحتاجون إلى فارس أصيل - القائد الإداري - واحد منهم يتوجه بهم ومعهم نحو الهدف المنشود.

فتعال ننظر إلى هذا الفارس الجديد.... ما هي صورة القائد - المدير العربي - الذي تحتاج إليه المؤسسات والأجهزة فيما يأتي من سنوات نطمع أن يأتي معها الخير والنجاح إن شاء الله.

(١) إنه ذلك الشخص الذي يفهم البيئة التي يعيش فيها - تاريخها وحضارتها ومشكلاتها وتطورها وتطلعاتها - وأن يعرف كذلك المزايا التي تتمتع بها، سواء في الموارد الطبيعية أو البشرية.

(٢) أن يلم بالتغيرات التي حدثت وتحدث في بيئته: في الأنظمة الاقتصادية، في ثقافة المجتمع، في القوانين والتشريعات.... وأن يتفهم الواقع الجديد والمؤشرات التي يدل عليها في المستقبل.

(٣) أن يستوعب التغيرات الجارية في البيئة الأكبر - القارة، العالم - في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والتعليمية، واتجاه هذه التغيرات في المستقبل.

(٤) أن يدرس انعكاسات التغيير - في البيئة المحلية والعالمية - على المفاهيم الإدارية وأساليبها وممارساتها. حتى يستطيع أن يكون إطارًا فكريًا جديدًا للإدارة، يتعامل من خلاله مع الواقع المستمر في التغيير، ويهيئ نفسه - ذهنيًا ومهنيًا - لمواجهة التطورات المستقبلة.

(٥) أن يتعرف جيدًا على علاقة التفاعل بين البيئة المحيطة والمؤسسة التي يعمل فيها، وأبعاد هذا التفاعل.... إيجابية،

سلبية، مرغوبة، تدخل في نطاق سيطرة المؤسسة أو لا يمكن التحكم فيها..... ومن ثم يحاول أن يرسم صورة لمستقبل مؤسسته ويتلمس ما فيه من فرص وتحديات. إن القادة ينظرون للأمام، وعندما يفحصون الماضي فذلك لاستشراف المستقبل والتنبؤ به والاستعداد له ..... وليس للإغراق في أمجاد الماضي وحسناته والإشادة بإنجازاته.

(٦) أن يكون قادرًا على إدارة نفسه - كما يقول بنيس - وذلك بأن يفهم نفسه - مزاياها وعيوبها. ويعرف مهاراته ويستخدمها الاستخدام الأمثل.

(٧) أن يفهم رسالة مؤسسته (ما الذي تريد تحقيقه وكيف تحققه) ويسهم في وضعها، ويحدد أهدافه والنتائج التي يريد الوصول إليها ويحافظ على تطوير هذه الأهداف وتحسين النتائج. وذلك من خلال فريق عمل قادر وطموح.... متناسق القدرات منسجم العلاقات.

(٨) أن يحسن توظيف قدرات الآخرين وتنسيق مجهوداتهم وأفكارهم، ويؤلف بين دوافعهم - يجمعهم حول هدف واحد يشتركون في تحديده ويثير رغبتهم لبلوغه، حتى يعملوا في تفاعل وتعاون وتنافس لتحقيقه. فكما يقول أوستربرج إن القائد الناجح هو في الواقع منسق ناجح.

(٩) يوجه اهتمامه لمصلحة العمل (الإنجاز، المنافسة، الجودة، خفض التكاليف)، وكذلك مصلحة العاملين (الرضا، الترابط، الانسجام) ويهتم بمشاكل الطرفين ويعمل على حلها. وهذا هو المدير المتكامل - الذي يوجد على شبكة بليك وميوتن - وهو المدير المشارك - بلغة ليكارت - ومدير الأعمال والعلاقات - في دراسات مختلفة للقيادة الإدارية.

(١٠) يشارك الآخرين ليس فقط في تبادل المعلومات والآراء ووجهات النظر، ولكن أيضًا في الرؤية والإحساس. ويستخدم بنيس لفظة "إدارة الانتباه" وإدارة المعاني ليدلل على أهمية تعميق الأفكار والاتفاق حول المعاني والمحتويات، وتحديد الاتجاه والالتقاء حول الأهداف التي تجذب انتباه العاملين.

(١١) أن يستعد لمواجهة المشكلات .... وينظر إلى الجانب الإيجابي فيها.... ويعتبرها تحديًا لقدراته وموارده: كيف ينطلق من الغرم إلى الغنم، ومن المشكلة إلى الفرصة، وكيف يكون حل المشكلة تمهيدًا لمكسب أكبر؟ إن القائد الذي تعوزه القدرة على تخطى العقبات، لا يستطيع في الأغلب الأعم أن يقتنص الفرص ويتعامل مع الإيجابيات.

(١٢) أن يبتكر ويشجع الابتكار ويمارس مرونة فكرية في التعامل مع المستجدات، ويستوعب التكنولوجيا الحديثة - وخاصة تكنولوجيا المعلومات - ويعرف مجالات استخدامها ليوجهها ويوظفها في خدمة الأهداف المطلوبة.

(١٣) أن يحول الذكاء الفردي - الذي يتمتع به كل واحد من مرءوسيه - إلى ذكاء تنظيمي أو جماعي، فالأخير يجب أن يكون حاصل ضرب ذكاء الأفراد وأضعاف ذكاء كل واحد منهم على حدة. أما المدير الفاشل فهو الذي يحول الذكاء الفردي للمرءوسين إلى "غباء جماعي". لا شك أن الموظفين - فرادى - يتمتعون بأقدار متفاوتة - من الفطنة والذكاء، ولكن التنظيم البيروقراطي يوقف هذا الذكاء ويعطله ...... يحبسه ويقيده (انظر إلى ما يقوله بعض المديرين لمرءوسيهم: هذا لا يجوز ..... هذا ليس في الخطة .... قواعد العمل تقتضي كذا وكذا... يفضل أن تنفذ ما أقوله لك....).

(١٤) أن يجيد عملية التحفيز، ويخاطب في العاملين دافعية الإنجاز، ويشحذ رغباتهم في المشاركة واتخاذ القرارات واثبات الذات. إن القائد الإداري القوي يجيد تشغيل الأقوياء - الفارس الجريء، يريد فرسانًا أشداء، والفارس الضعيف يريد أفرادًا أضعف منه حتى لا يتقدموه ويدوسوه بحوافر خيولهم.... إنه يتفادى الهزيمة ولكن لا يطمع في الكسب ..... أما القائد القوي فيريد أن يكسب، ويكسب مرءوسوه كذلك.... أنها لعبة أو رياضة يفوز فيها كل المتسابقين.

(١٥) أن يثابر ويستمر في عمله بنفس الروح ونفس الدرجة من الحماس.... وأن يكتسب خاصية التفاؤل والتفكير الإيجابي ... إن القادة المتفائلين يتقدمون...... أما المتشائمون أو الخائفون فيقفون في أماكنهم طويلاً حتى تعجز أقدامهم عن الحركة، وتفتر همتهم فيسبقهم الآخرون.... قال تشرشل أثناء الحرب: ستكون هناك صعوبات كثيرة ولكن لن نتخاذل أبدًا.

(١٦) ألا تقتصر مجهوداته على الاستجابة السريعة الموقوته للمواقف وما يحدث فيها من تغيرات، وإنما تمتد أيضًا لتشمل توجيه هذه التغيرات والتحكم فيها وربما صنعها أيضًا. إن القادة الناجحين لا يقعدون للأحداث، وإنما ينشئونها .... لا ينتظرون المستقبل، ولكنهم يتصورونه ويشتركون في صنعه.

ويمكن للقائمة أن تطول ...كما يمكن أن تدمج فيها بنود وتضاف أو تحذف أخرى، ولكن الذي نريد أن نؤكده أننا لا نضع صورة لقائد مثالي أو سوبرمان، وإنما نريد أن نصور ملامح مميزة للمدير العربي الجديد. ملامح وسمات عملية، واقعية، قابلة للتطبيق، تحتوي على مهارات وقدرات يمكن اكتسابها وتوظيفها في المواقف الملائمة.... ملامح تركز على أن يكون القائد الإداري الجديد قادرًا -

بحول الله - على إدارة الفريق في المواقف المتغيرة في الحاضر والمستقبل. فالمدير الذي ننتظره هو قائد الفريق، قائد الموقف، مدير التغيير، مدير المستقبل.

لقد كثر الحديث في الأدب الإداري اليوم عن القائد التحويلي ..... والذي يخطو بعد المدير المتكامل في شبكة بليك وميوتن...... كما يفرق الكتاب بين المدير التقليدي، والمدير القائد، فالأول يمارس وظائف الإدارة فقط: يخطط وينظم ويشرف على التنفيذ ويراقب. أما القائد، فيذهب إلى أبعد من ذلك.....كما صورناه آنفًا ...... وعندما نذكر لفظة المدير هنا، فنحن نتكلم عن القائد الإداري الذي يشغل منصب "مدير" ونريد منه أن يكون قائدًا وليس فقط مديرًا... وأن يكون قائدًا تحويليًا - في لغة بيرنز وباس - وهو ذلك الذي يحرك ويوجه ليس فقط قدرات الأفراد، وإنما أيضًا رغباتهم وقيمهم واتجاهاتهم نحو إنجاز المهام المطلوبة وتحقيق الأهداف المبتغاة..... وذلك في مواقف ديناميكية قد يكون بعضها مخالفًا تمامًا للعادة والروتين.

وهو أيضًا ذلك القائد الذي لا يعتمد فقط على خصائصه الشخصية وجاذبيته الذاتية - وهي ما تعرف بالكاريزما كما ذكرها ماكس فيبر قديمًا أو الهيبة كما عبر عنها فرنش بعده - ولكنه إلى جانب ذلك فهو مفكر ذكي وملهم للعاملين معه، وينظر إلى كل واحد من مرءوسيه على أنه ذو أهمية خاصة.

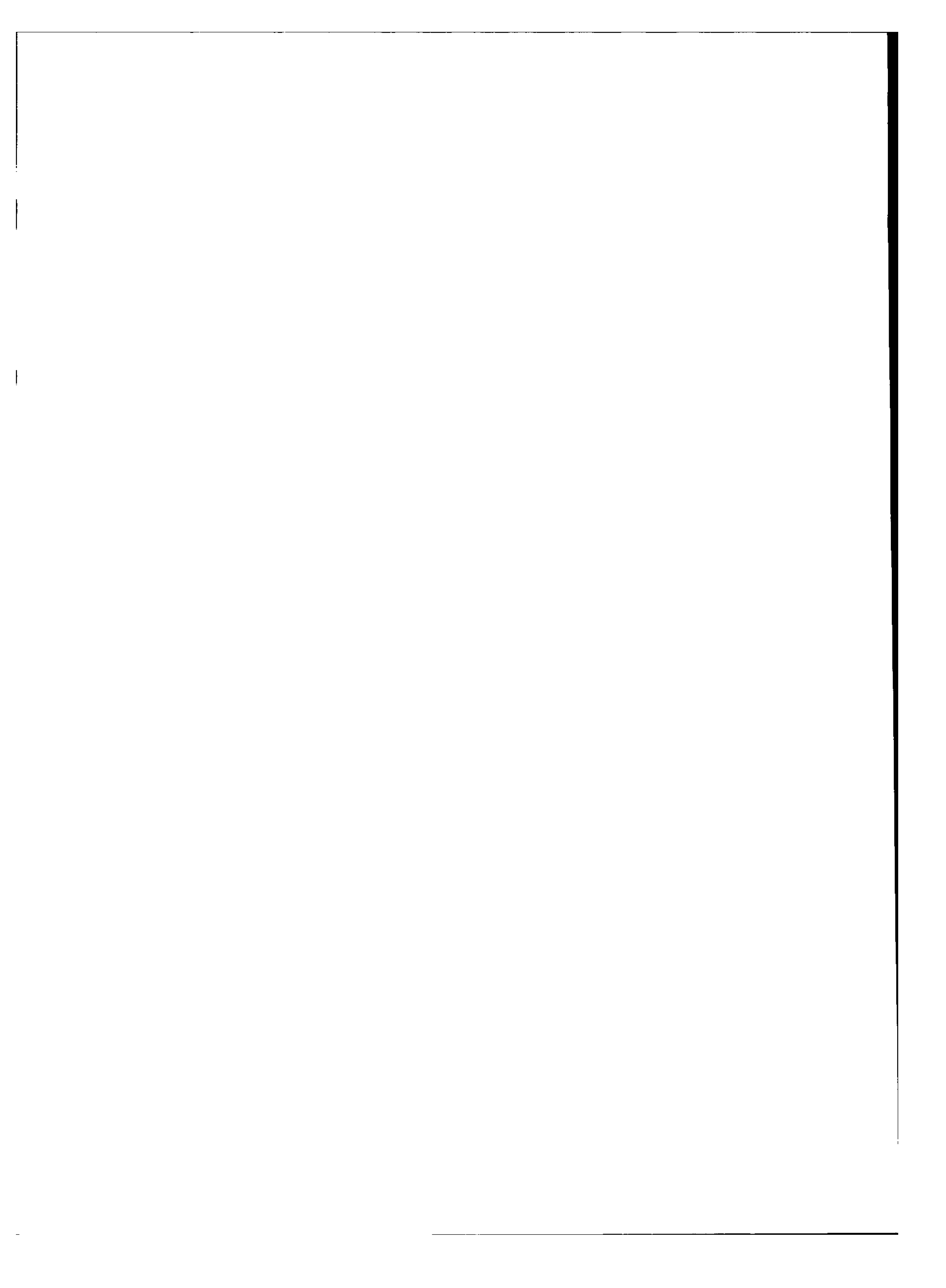
لذلك فهو يسعى لإشباع حاجات مرءوسيه ويهتم بجودة حياتهم ويزرع الآمال في نفوسهم، ويحركهم لإنجازات أكبر، ويحاورهم بذكاء، ويعتمد على قوة المعلومة وتلاقي وجهات النظر. وهو في ذلك لا يستجيب فقط للأحداث وإنما يحركها.... إنه شخص متعدد المهارات.

ألا يذكرك هذا القائد بالفارس الذي ذكره بالمتنبي؟

الخيل والليل والبيداء تعرفني   والسيف والرمح والقرطاس والقلم

أنا الذي نظر الأعمى إلى أدبي   وأسمعت كلماتي من به صمم





وحده. ومن جهة أخرى فهناك خصائص يتشابه فيها الأفراد بدرجات متفاوتة. كما أن هذه الخصائص تتميز بالثبات - لفترة زمنية معينة. وهي في نفس الوقت قابلة للتغيير أو التعديل. وعندما يكتسب الفرد خصائص جديدة فإنها تدخل في النسيج الداخلي لشخصيته وتستقر فيه نسبيًا. ومن ثم يدلنا مفهوم الشخصية على وجود نسق معين لتصرفات شخص معين.... أي أن تصرفاته تتميز بالاتساق طبقًا للنمط المتميز في شخصيته.

وتتكون شخصية الفرد من مزيج من العناصر - الفردية والبيئية، فأما الأولى فتتمثل في التركيب الجسمي والعقلي، وأما الثانية فتشمل العائلة الصغيرة والمجتمع المحلي (الحي، القرية، المدينة) والمجتمع الكبير. فعندما يولد الفرد توجد لديه خصائص جسمانية يرثها عن أبويه وأجداده. ثم تبدأ عملية التربية المبكرة والتنشئة أو التطبيع الاجتماعي، والتي من خلالها يتعلم الفرد تقاليد مجتمعه وقيمه وأعرافه وأنواع السلوك المرغوب وغير المقبول..... إن كثيرًا من أنماط سلوك الأفراد تجد جذورها في التربية الأولى. ثم تلعب المدرسة بعد ذلك دورًا هامًا في تشكيل شخصية الفرد - طبقًا لما يتلقاه ليس فقط من علوم ومعارف ولكن أيضًا من قيم وأفكار (الالتزام، التعاون، التفوق، المشاركة.......) ثم تأتي بعد ذلك سلسلة من المواقف التي يواجهها الفرد: المدارس المتقدمة، الجامعة، الأصدقاء، الزملاء، وسائل الإعلام، الأحداث الجارية في البيئة المحيطة - المحلية والكبيرة والعالمية.

وقد أجريت بحوث ودراسات عديدة عن شخصية الإنسان في محاولة لتفهمها وفحص العوامل المؤثرة فيها وسبل تكيفها مع البيئة من حولها. وقد قدم فرويد قديمًا ثلاثة عناصر عرفها بأنها القوى التي تتفاعل في شخصية الإنسان. فأما الأولى فهي الغرائز التي توجد في اللاشعور والتي تريد الانطلاق بصاحبها نحو إشباعها. والثانية هي

رهان رابحة



ونعرض فيما يلي لمهارات سبع، نعتقد أنها حيوية القائد الإداري الجديد..... إنها أدواته للنجاح.... خيوله الأصيلة المهجنة التي يمكن أن يمتطيها للوصول إلى غايته... والتي يمكن أن يراهن عليها للفوز في سباق الإدارة.... هذه الخيول أو المهارات هي الشخصية الناضجة، والإدراك السليم، والقيم الصالحة، والاتجاهات الإيجابية، والدوافع الطموحة، والتفكير الابتكاري، والمعرفة الإدارية الحديثة.

والغرض الأساسي هنا هو أنه إذا توفرت هذه المهارات - بالقدر الذي تتطلبه المواقف المختلفة، فإنها تمكن القائد الإداري من قيادة فريق عمل متوازن في مواقف متحركة والتعامل مع المتغيرات المحيطة، ومن ثم يحقق الإنجازات المطلوبة ويصل إلى أهدافه بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

١- الشخصية الناضجة

الشخصية هي ذلك الكيان الكلي الفريد الذي يميز شخصًا معينًا عن غيره من الناس، والذي يتكون من خصائص مركبة تعتمل داخل الشخص وتؤثر على أفكاره وشعوره وسلوكه وعلاقاته. ويدلنا هذا المفهوم على أن الشخصية تعبر عن البناء أو التركيب الداخلي للفرد وأن الخصائص التي توجد في هذا التركيب يتميز بها هذا الفرد

(٢) المفكر - الباحث: ويميل إلى الأنشطة التي تتطلب التفكير والاستيعاب والتأمل. وقد يفضل العزلة ويتحاشى الأعمال التي تتطلب السيطرة على الآخرين أو تتضمن اتصالات شخصية. وتجد من هذا النمط أطباء وبيولوجيين وعلماء الرياضة والانتربيولوجيا.

(٣) الاجتماعي: ويختار الأعمال التي تتطلب مجهودات جماعية، يحب مساعدة الآخرين، لا يميل إلى الأعمال التي تتضمن أنشطة ذهنية وضغوطًا عصبية. ومن هذا النمط المدرسون والأطباء النفسيون والأخصائيون الاجتماعيون والاستشاريون.

(٤): الفنان: يميل إلى التلقائية أو العفوية، يعبر عن شعوره وعواطفه، مندفع، فجائي. ويناسب هذا النمط وظائف الصحافة والتصوير والموسيقى وأعمال الزينة.

(٥) المقدام - رجل الأعمال: يحب الأعمال التي يباشر فيها نفوذه وتأثيره على الآخرين، يحب السلطة والمنصب والقوة، يناور ويحاور ولديه مهارة الإقناع. وتجد هنا المحامين والبائعين والسياسيين والمديرين.

(٦) التقليدي - اللانحي: يفضل الأعمال المقننة التي تحكمها قواعد وإجراءات منظمة. يطيع ذوي السلطة والقوة ويذوب في المنظمة التي يعمل فيها. ومن هذا النمط محاسبون وكتبة ومستشارو الشئون المالية.

ومن هذه التصنيفات المفيدة أيضًا ما أعده ما كوبي من أنماط أربعة للمديرين في مجالات متعددة للأعمال، هذه الأنماط هي:

(١) الحرفي أو المهني: وهو الشخص الذي يتبنى مفهومًا تقليديًا لأخلاقيات العمل، ويهتم بأداء واجباته ويشعر بالفخر لجودة منتجاته

الذات التي تمثل الضمير والوعي وتحكيم الفكر. وأما الثالثة فهي الذات العليا التي تمثل القواعد والقيم الاجتماعية التي تحكم السلوك.

ومنذ مدرسة فرويد في التحليل النفسي توالت دراسات كثيرة، اتخذت منطلقات عدة، من نظريات السمات إلى الدافعية إلى طرق التكيف مع الضغوط والأحداث. وأجريت بناء على ذلك تصنيفات عديدة لشخصيات الناس. فمثلاً ذكر الباحثون أنماط الانطوائيين والانبساطيين، والعصابيين والأقل عصابية، والمنجزين والاجتماعيين. كما ذكرت سمات أخرى كالإذعان والسيطرة، الاعتمادية والاستقلالية، التعاطف والعدوانية.......

كما صنفت الشخصيات إلى نمط أ، ونمط ب، حسب التعامل مع الضغوط ودرجة التعرض للأمراض، فيتسم نمط أ بالقلق والتوتر وعدم الصبر والعدوانية والرغبة في تحقيق نتائج سريعة والخوف من الوقت وعدم تقبل أخطاء الآخرين. بينما يتميز النمط ب بالهدوء والصبر وضبط الأعصاب والاطمئنان إلى تحقيق النتائج. كما أضاف تصنيف آخر للشخصيات في مواجهة الضغوط أيضًا أنماط الطموح، والواعي الحذر، والحيوي، والمهزوز.

ومن التصنيفات المشهورة أيضًا تصنيفات هولاند الستة وتأثيرها في اختيار المهنة، وما يترتب على ذلك من توافق أو عدم توافق بين خصائص الشخصية وطبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد. هذه الأنماط هي:

(١) **الواقعي**: ويفضل الأعمال التي تتطلب قوة عضلية ومهارة تنسيقية والتعامل مع الأشياء المادية والملموسة ومشكلات العمل الفعلية. ولا يميل للأنشطة الاجتماعية والكلامية ويناسب هذا النمط أعمال الهندسة والمعمار والأنشطة الآلية والفلاحة.

ومن الوعي القليل والفهم المنخفض للنفس إلى التوجيه والرقابة الذاتية.

وتنتشر هذه الخصائص على ميزان درجات طرفاه الطفولة في ناحية والنضوج في الأخرى. ولا يرتبط تطور هذه الخصائص بالضرورة بمرحلة عمرية معينة. فقد يصل الفرد إلى النضوج مبكرًا أو قد يتأخر قليلاً ...وقد يحقق نضوجًا مبكرًا في بعض الخصائص (الاستقلالية مثلا) ويتأخر في خصائص أخرى (تنويع الاهتمامات).

ويذهب بينيت إلى أبعد من هذه الخصائص فيشرح أن الشخص الناضج يفكر بمنطق البدائل والاحتمالات. ويعتمد على المعلومات ويستخدمها الاستخدام الأمثل ويثير أسئلة (ماذا، من، لماذا....) ومن مجموع الإجابات يصل إلى قراره، وهو يعلم أن النجاح ليس مضمونًا (ومن يتصيد يحسب الغنم والخسرا كما قال أحمد شوقي) ولكنه يبذل جهده ويقتنص الفرص الملائمة بناء على المعلومات التي يجمعها، وهو لذلك يشيع جواً من الثقة - إلى جانب الجدية - فيشجع من حوله على العمل. وهو لا يعتمد في مشاعره على العواطف والتحيزات، وإنما يريد أن تكون مشاعره صادقة. فهو يحب ويكره ولكنه موضوعي يركز على الحقائق. فترى سلوكه يعكس هذه المشاعر، فهو يصغي للآخرين ويطلع على وجهات نظرهم ويسمع جيدًا لشكاواهم ويصبر على المتاعب والمشكلات ويحتفظ بهدوء أعصابه.

(٢) **المقاتل (رجل الغابة):** وهو ذلك المدير الذي يحب السيطرة ويرغب في تضخيم إدارته، ويرى في المنظمة حلبة صراع يتغلب فيها القوي على الضعيف.

(٣) **التنظيمي - رجل الشركة:** هو المدير الذي يتعرف على نفسه من خلال المنظمة التي يعمل فيها، ويجد الأمان في التعاون ومشاركة الآخرين.

(٤) **اللاعب:** يرى المنظمة مسرحًا لمباريات بين الأفراد. يفضل العمل مع فريق، يجيد تشكيل الفريق الفائز.

كما اشتهر التصنيف الذي أجراه بيرن للذات، والذي قسمها فيه إلى ثلاث حالات: الطفل، والوالد، والبالغ. وشاع استخدام هذه الأنماط فيما يعرف بالعلاقات التبادلية بين الناس. وطبقها توماس وآخرون في مجال الأعمال، وصنف المديرين والموظفين حسب حالات الذات التي لديهم، وما ينتج عن ذلك من علاقات متناسقة، ومتوازية، ومتقاطعة، وأثر ذلك على نتائج الأعمال.

وتفيد التصنيفات المذكورة في التعرف على الخصائص الرئيسية التي تميز الأنماط المختلفة للشخصية. ولكن قد تتوافر في شخص واحد بضع خصائص من أكثر من نمط واحد. ونؤكد هنا أننا نبحث عن الخصائص الناضجة للشخصية، والتي تلزم القائد الإداري الحديث. هذه الخصائص التي عددها أرجريس في دراسة مبكرة، عندما تكلم عن نمو الشخصية من الطفولة إلى مرحلة النضوج. فذكر أن الفرد يتدرج من السلبية إلى الإيجابية، ومن الاعتمادية إلى الاستقلالية، ومن التبعية إلى المساواة أو القيادة، ومن المحدودية إلى المرونة، ومن الاهتمامات البسيطة السطحية إلى تعددها وعمقها، ومن التركيز على الحاضر والأجل القريب إلى الاهتمام بالمستقبل والمدى البعيد.

معين على بقية الخواص أو الأحداث. والإسقاط - الذي بسببه يلصق الفرد بالآخرين صفات سلبية توجد لديه.

ويتأثر إدراكنا أيضًا بخصائص الأشياء التي ندركها. وذلك من حيث الحجم - نلاحظ سريعًا الأشياء الكبيرة ونغفل الصغيرة. والاتفاق أو التباين - ندرك بسرعة تلك الأشياء أو الأحداث التي تختلف عن النسق المعتاد. ودرجة التكرار - ولذلك تتميز الإعلانات بالإلحاح على المستهلكين. وترتيب حدوث الأشياء، بعدادها، وأماكن وجودها، وتعدد أجزائها وتفاصيلها والعلاقة بينها - قد يدرك المدير مثلاً العلاقة بين وجود تليفزيون "الكابل" وغياب الموظفين، بين قيم المستهلكين وعاداتهم وطريقة تقديم السلعة أو الخدمة لهم.

ثم إن إدراكنا أيضًا يتأثر بالمواقف التي تحيط بنا، وما فيها من أبعاد اقتصادية واجتماعية وثقافية ومناخية وقانونية. فيختلف تفسير الأحداث في أوقات الرخاء عنه في أوقات الشدة - ارتفاع الأسعار مثلاً وندرة بعض السلع. ويختلف إدراك المخالفات القانونية (في المرور وقيادة السيارات...) من بلد لآخر. وربما كانت الخصائص الاجتماعية والثقافية كالعرف والتقاليد من أهم المؤثرات على الإدراك. فنحن نرى الأشياء كما يعرفها لنا مجتمعنا -. البومة مثلاً يتشاءم منها العرب ويتفاءل بها الأمريكيون. وبكاء الرجل يعد ضعفًا في بعض الثقافات. والكرم ومعاملة الضيف تختلف من مجتمع لآخر ومن قبيلة لأخرى.... وهكذا. كما أن التغيير الذي يطرأ على مفاهيم المجتمع وقيمه يحدث تأثيره على إدراك أفراد هذا المجتمع. فالنظرة للعمل- وخاصة الأعمال الحرفية- شهدت تغيرًا جذريًا، ومجالات عمل المرأة خضعت أيضًا لتغير كبير. وكذلك مفهوم الالتزام والإتقان والتفوق..... تطور بمرور الزمن في المجتمعات المختلفة.

٢- الإدراك السليم

الإدراك هو عملية عقلية تتضمن فحص الأشـياء وتصنيفها وانتقاءها وترجمتها وتنظيمها في نسق فكري معين. فهو إذن تعبير عن رؤية الفرد للأشياء والأحداث، وتفسيره الخاص لها بحيث يكون لها معنى معين يستند إليه في سلوكه تجاهها. والإدراك عملية فردية لا تعكس بالضرورة حقيقة الأشياء التي يصادفها الشخص، وإنما هي الصورة الخاصة التي يراها الشخص - من زاوية معينة أو استنادًا إلى خبرة بعينها. لذلك يختلف الناس في ترجمتهم للأشياء والأحداث من حولهم. ويزيد الاختلاف فيما يتعلق بالأمور المعنوية أو غير الملموسة.

ويتأثر إدراك الناس بمجموعة من العوامل. بعضها يختص بهم شخصيًا، والآخر بالأشياء التي يدركونها، والبعد الثالث يتعلق بالمواقف التي يوجدون فيها. فأما العوامل الشخصية فهي الحالة الجسمانية والحالة الصحية للفرد، وعمره، والتنشئة الأولى في البيت والمدرسة، وتعليمه ومؤهلاته، وذكاؤه، وقدراته، واهتماماته ودوافعهوأهدافه، والتجارب التي مر بها، بالإضافة إلى سمات أخرى في شخصيته كدرجة الاستقلال والتفاؤل وحب المغامرة وتنوع الاهتمامات.

كما أن هناك بعض العمليات العقلية التي تدور في أذهان الناس فتؤثر على إدراكاتهم كالانتقاء - ويعني اختيار الأشياء التي نود أن نراها. والرفض - ويعني غض البصر عن الأشياء التي لا نود مواجهتها. والتنميط أو القولبة - ويتضمن وضع الناس في أنماط أو قوالب جامدة، حسب الجنس أو الجنسية أو المهنة (بعض المديرين مثلاً يعتبرون الموظفة أقل إنتاجية من الموظف، وأن الموظفة المتزوجة والأم أقل إنتاجية من غير المتزوجات). وتوقع سلوك معين من أشخاص معينين فيسلكونه فعلاً. والتعميم بسبب خاصية أو حدث

٣- القيم الصالحة

ما المقصود بالقيم؟ هي أشياء يعطيها الفرد أهمية خاصة ويحتفظ بها ويحرص عليها، وتشكل جزءًا من نسيج أفكاره وشخصيته، وتنعكس بعد ذلك في سلوكه وعلاقاته، إذ تصبح بمثابة المرشد أو الموجه للسلوك والمحرك الذي يطلق قدراته وطاقاته.

ويوجد عدد كبير من القيم في حياتنا، تتشكل خلال التربية الأولى، والتعليم، والمشاهدة، والمعايشة اليومية للأشخاص والأحداث. وقد صنف سبرانجر القيم إلى:

١- **قيم نظرية:** توجد عند الباحثين والأساتذة والمفكرين، وهي الدراسة والبحث عن الحقيقة.

٢- **قيم اقتصادية:** عند رجال الأعمال والتجار والمديرين، وهي الوجهة العملية والفائدة والمكسب المادي والمعنوي.

٣- **قيم جمالية:** توجد لدى الفنانين والرسامين والمصممين، وهي الأشكال والأبعاد والتناغم والتآلف.

٤- **قيم اجتماعية:** عند الاختصاصيين الاجتماعيين، وهي حب الناس والتعاطف والعلاقات الإنسانية.

٥- **قيم دينية.**

ويصنف مارتش الناس إلى سبعة أقسام حسب القيم التي يتبنونها وذلك كما يلي:

١- **الباحثون عن الأمان:** وهم أولئك الذين يهتمون بالبقاء وأن يعيشوا حياتهم في سلام وبلا متاعب.

٢- **القبليون:** وتوجد لديهم روح القبيلة، والعصبية والولاء، وإطاعة مصدر السلطة.

فإذا أخذنا هذه العوامل في الاعتبار، فنحن نؤكد أن يكتسب القائد الإداري مهارة الإدراك السليم. وأن ينمي هذه المهارة باستمرار. ونقصد بالإدراك السليم ما يلي:

١- رؤية الأشياء على حقيقتها وجمع المعلومات اللازمة عنها.

٢- التعرف على الأبعاد والزوايا المختلفة والتنبه للمزايا والعيوب (بعض الناس يرون المحاسن فقط وآخرون لا يلحظون إلا النقائص).

٣- الاستعانة بالآخرين والإصغاء الجيد ومقارنة وجهات النظر المختلفة.

٤- الرجوع إلى الأحكام الصحيحة التي توجد في الدين، وما يضعه العرف ...... والقانون.....وسياسات المنظمة...... من تعاريف ومفاهيم.

٥- المرونة الفكرية والاستعداد لتغيير النظرة وتصحيحها.

٦- التنبه لمعوقات الإدراك السليم- كالتعميم، والقولبة، والتحيز، والإسقاط، والانطباع الأول، والرفض، والتوقعات السيئة .... وعلاج هذه المعوقات أو التخفيف من آثارها.

إن الإدراك السليم يساعد القائد الإداري على الرؤية الواضحة للمشكلات والفرص والمواقف... ويمكنه من التفكير المنظم في علاج المشكلات واقتناص الفرص والتعامل مع المواقف المختلفة بدرجة عالية من المرونة والفاعلية.

واجتماعيًا. كما يتأثر تنفيذ القرار بقيم المديرين والمرءوسين، فيما يتعلق بعوامل السرعة والجودة والالتزام والإتقان وتجاوز التوقعات.

وإن المتتبع للقيم التي تتبناها الإدارة، ليلمس تغيرًا ملحوظًا فيها من خلال مراحل التطور التاريخي التي عرضناها مبكرًا - من الزراعة إلى الصناعة إلى الخدمات وخلال تقدم الرأسمالية وما يسمي الآن مرحلة ما بعد الرأسمالية، ومجتمع المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

فقد كانت المنظمات تنظر إلى بعضها البعض على أنها منفصلة - فكانت المنافسة والصراعات. ثم بدأت المنظمات تعتبر بعضها مكملة للبعض الآخر معتمدة عليه - فكان التعاون. ثم تحولت النظرة بين المنظمات ونظيراتها والمنافسة لها. على أنها جميعًا كل متكامل أو وحدة واحدة فاتجهت القيم نحو التفكير الابتكاري المتوازي أو المتناسق بينها.

وما يشترط للقائد الإداري اليوم هو إطار قيمي سليم، قائم على النظرة المتفائلة، والتواد والألفة مع فريق العمل، والمشاركة، وتحمل المخاطرة، والتفوق والتميز. ونورد بعض القيم الأصيلة التي وضعها الإسلام عندما نتكلم عن المعرفة الإدارية الحديثة بعد قليل.

٣- **المطلقون (الصارمون):** يقدرون ويحترمون النظام، والهيكل، والانضباط والتقاليد الثابتة.

٤- **الأنانيون:** يهتمون بمصالحهم الخاصة وإشباع حاجاتهم دون غيرهم.

٥- **المنجزون:** طموحون متنافسون – يقدرون الدافعية والذكاء.

٦- **الاجتماعيون:** ويضعون مصلحة الجماعة في المقدمة، ويستعدون للتضحية بالمصالح الفردية.

٧- **الانفراديون (المستقلون):** ويتميزون بالعقلانية والتسامح وتفضيل الإنجاز الفردي دون اعتراض أو عداء للجماعة.

وتعتبر الأعمال مجالات خصبة لتأثير القيم وتفاعلها. فقيم الموظفين تؤثر على الدوافع التي يريدون إشباعها (قارن الأنانيين بالاجتماعيين مثلاً)، وتحدد لهم أهدافهم الشخصية والمهنية. كما أن تعامل القادة الإداريين مع مرءوسيهم يتأثر بالقيم التي توجد لدى الطرفين. فيتوقع مثلاً أن تكون هناك علاقات إنسانية إيجابية ومنسجمة إذا كان المدير يعطي قيمة كبيرة للناس وإشباع حاجاتهم، وكان مرءوسوه على نفس النهج من القيم. بينما ينتظر أن تحدث متاعب جمة إذا كان المدير أنانيًا أو ذا تفكير مطلق من حيث السلطة والانضباط والأوامر، بينما مرءوسوه من المنجزين الطموحين المبتكرين.

ويظهر تأثير القيم كذلك في العمليات الإدارية المتنوعة. خذ اتخاذ القرارات مثلاً، فعند تحديد الهدف يواجه المدير سؤالاً هامًا: هل تعطي القيمة الأكبر للربح أم لخدمة المجتمع. هل يوجه الاهتمام للجودة، لضغط التكاليف، لكسب مزيد من الزبائن....... وعند وضع البدائل تؤثر قيم المديرين على التفكير في الحلول الملائمة للمشكلة المبحوثة. وكذلك عند اختيار البديل الأنسب: ما هو الأنسب اقتصاديًا

أنها تتدرج في ميزان درجات يتراوح من الإيجابية إلى السلبية، التأييد والمعارضة، التفضيل وعدم الرغبة. ولا يعتبر تأثير الاتجاهات على السلوك مطلقًا أو مباشرًا، حيث تتدخل عناصر أخرى - ذاتية أو موقفية - تؤثر على العلاقة بين الاتجاهات والسلوك، فلا يكون الأخير بالضرورة انعكاسا للأول (يدفع انتشار البطالة مثلا بعض خريجي الجامعات إلى قبول وظائف لا يرغبونها).

وتخدم الاتجاهات عدة أغراض. فهي تساعد الفرد على تفسير المعلومات التي يتلقاها وتصنيفها في إطار فكري معين ونسق ذي معنى. كما أن الرغبة في تكوين الاتجاهات تدفع الفرد لبذل مجهود عقلي معين - كالقراءة والبحث والاستعلام والاستشارة.

وكذلك تعتبر الاتجاهات وسيلة لتكيف الفرد مع بيئته، فهو يحب الأشياء والناس والأماكن.... التي يجني من ورائها نتائج إيجابية (سعادة، ارتياحًا، إشباع حاجات معينة....)، ويكره تلك التي تسبب له ضيقاً أو ألمًا أو إحباطا.

والاتجاهات أيضًا وسيلة للتعبير عن القيم التي توجد لدى الفرد، وتمكنه من نقل صورة واقعية عن نفسه للآخرين، وخاصة أولئك الذين يتفقون معه في نفس القيم التي يتبناها، والذي يعكس سلوكهم هذه القيم.

ثم إن الاتجاهات تعتبر وسيلة دفاعية لحماية النفس، وإرضاء الضمير، وتبرير السلوك الذي يمارسه الشخص تجاه الأحداث والأشخاص. فإذا تعامل المدير مع مرءوسيه الجدد بشكل من القسوة، فإنه يتبنى فكرة أنهم يميلون للعب، أو تنقصهم الخبرة، أو لا يتعلمون بسرعة....

ويمكن التعرف على اتجاهات الأفراد - مديرين وعاملين - عن طريق الاستقصاء. ومن خلال إجابات الأفراد عن الأسئلة التي تشمل

٤- الاتجاهات الإيجابية

ويراد بالاتجاهات حالة فكرية يتبناها الفرد في محاولته لفهم البيئة من حوله والتعايش والتكيف معها. وهي شعوره تجاه الناس والأشياء والأحداث. وهذه الحالة الفكرية تتكون من عناصر ثلاثة:

أ- **العنصر الذهني أو التفكيري**، ويشمل المدركات والمعتقدات، ويختص بالمنطق والعقلانية - يقيم الفرد معتقداته تجاه الأشياء فيكون وجهة نظر إيجابية أو سلبية بشأنها.

ب- **العنصر العاطفي**، ويشمل المشاعر والأحاسيس، ويتعلم الفرد كثيرًا من مشاعره تجاه الناس والأشياء من خلال أبويه وأصدقائه ومربييه.

جـ - **العنصر السلوكي**، أو الميل والاستعداد للسلوك، وهو الذي يسبق التصرف الفعلي ويوجه الفرد لاستجابة معينة في المواقف المختلفة.

ويحدث تفاعل بين هذه العناصر بحيث يتأثر سلوك الفرد إيجابا أو سلبًا أو حياديًا. لذلك فإن اتجاهات الأفراد تعتبر مكونًا أساسيًا من مكونات شخصياتهم وأساليب حياتهم الشخصية.

وتتكون الاتجاهات نتيجة لعوامل كثيرة - هي التربية المبكرة، والتعليم ومناهج المعرفة التي يحصلها الفرد، والتجارب المختلفة التي يخوضها في مرحلة العمر (الوظائف السابقة التي شغلها، نجاحه في الدراسة، الإنجازات الشخصية التي حققها). وتعتبر البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد من أهم المؤثرات على اتجاهاته، فتتشكل هذه طبقًا لأهداف المنظمة، وإمكاناتها والتكنولوجيا المستخدمة فيها، وأنماط القيادة الإدارية، وخصائص القوى العاملة، والحوافز المقدمة للعاملين....

ومن الخصائص الهامة للاتجاهات أنها مفهوم افتراضي، فهي لا ترى، ولكننا نفترض وجودها من خلال السلوك الذي ينتج عنها. كما

معينة تعدل من حالته الفكرية - الحصول على شهادة أعلى مثلا أو الزواج أو الترقية أو زيادة عدد الأولاد.

وقد تتغير الاتجاهات من الجانب الإيجابي إلى السلبي، أو العكس. فقد يستقبل العاملون العلاوة التي تقررها لهم الإدارة بترحاب ورضا. ولكن قد يستنكرونها إذا حاولت الإدارة استغلال مجهوداتهم أو تحقيق مزيد من الكسب على حسابهم. وقد يقاوم العاملون التطبيق التكنولوجي الجديد - آلات وأساليب حديثة - نتيجة لاتجاهاتهم السلبية نحوها. ولكنهم يتحولون إلى اتجاهات إيجابية إذا اكتشفوا مزاياها ولمسوا تأثيرها في خفض مجهوداتهم وزيادة كفاءتهم.

والمطلب الهام للقائد الإداري الجديد أن تتكون لديه الاتجاهات الصحيحة التي تساعده على القيادة الواعية للأفراد وتحقيق الإنجازات المطلوبة من خلالهم. ولكي تتكون لديه هذه الاتجاهات يجب أن يحصل على المعلومات اللازمة بشأن الموضوع الذي يبحثه. ويشغل مهارته الإدراكية تشغيلاً سليمًا لرؤية الأشياء على حقيقتها. ويستعين بآراء الآخرين، وخاصة الذين يثق في حكمهم. ويشارك الأفراد ذوي الاتجاهات الإيجابية. ويستعد لتغيير اتجاهاته أو تعديلها كلما كان ذلك مناسبًا.

كذلك عندما يكون بصدد تعديل اتجاهات العاملين معه، فعليه أن:

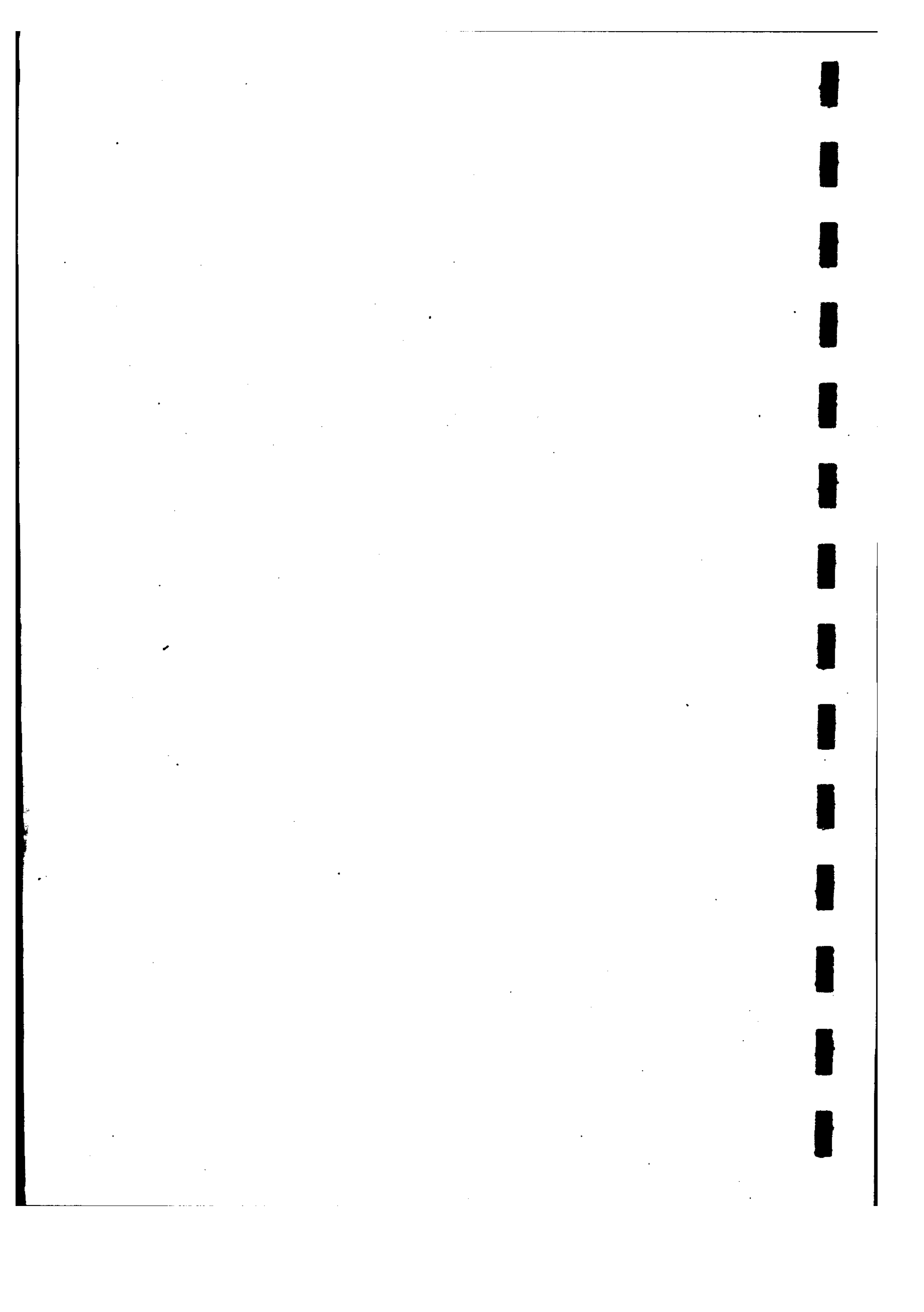
١- يستطلع اتجاهات هؤلاء العاملين، ويتعرف على الإيجابي منها والسلبي، ويحدد تلك الاتجاهات التي يلزم تعديلها.

٢- يتعرف على الفروق الفردية بين العاملين، ومدى تغلغل الاتجاهات التي توجد لديهم ودرجة صلابة كل منهم أو استعداده لتعديلها.

مجالاً معينًا (تحديث الهيكل التنظيمي مثلاً، تغيير الوصف الوظيفي، إنشاء فرع جديد، توظيف الروبط...) يمكن التعرف على اتجاهاتهم وما إذا كانت إيجابية أو سلبية. ومن ثم توقع السلوك الذي يترتب على ذلك.

وتخضع الاتجاهات لعملية تغيير أو تعديل، وذلك لأسباب عديدة. فقد يحدث تحول جذري في المجتمع - من الزراعة إلى الصناعة، وأثناء الحروب وبعدها. وقد تتغير الظروف المحيطة - خذ مثلاً انتشار المؤسسات الخاصة ونجاحها والفرص التوظيفية التي توفرها للأفراد والحوافز التي تقدمها لهم - دفع الكثيرين لتفضيل العمل بها عن العمل بالمصالح الحكومية أو المؤسسات العامة. وقد تتغير الأحوال الاقتصادية من رواج وكساد، فتتأثر اتجاهات الموظفين نحو الحوافز والمزايا والأمان الوظيفي. كما أن التحديات التي يواجهها المجتمع تحدث أثرها - ينظر الموظف الياباني مثلاً أو الكوري - بشكل عام - إلى الوظيفة على أنها ليست فقط مصدرًا لإشباع حاجاته، ولكنها أيضًا وسيلة لخدمة الوطن والتقدم به نحو النجاح والتميز.

كما قد تتغير المعلومات المتعلقة بموضوع أو حدث معين، سواء في ذلك المعلومات العامة أو المتخصصة - التدخين مثلاً وعلاقته بسرطان الرئة، وشرب القهوة وأمراض القلب. كذلك قد تتغير اهتمامات الشخص في مراحل عمره المختلفة - النظرة للعمل ووقت الفراغ والرياضة والهوايات. كما أن التغيرات التكنولوجية المحيطة تحدث تغييرًا في اتجاهات الناس. فقد حولت ثورة المعلومات كثيرًا من اتجاهات المديرين عن السرعة والإنجاز والتكاليف والمخاطرة. وكذلك بيئة العمل وما فيها من ظروف مادية (الإضاءة والتهوية وترتيب المكان......) وإنسانية واجتماعية (التنظيم غير الرسمي وديناميكية الجماعات.........) تؤثر تأثيرًا جذريًا على تكوين وتعديل اتجاهات العاملين. كذلك قد تستجد في حياة الفرد أحداث



٣- يوفر المعلومات اللازمة والصحيحة في التوقيت المناسب ليساعد العاملين على فهم الموضوع المثار، وأن تتوفر لديه مهارة العرض والإقناع.

٤- يشارك العاملين، ويناقشهم ويتبادل معهم البيانات، ويتفهم وجهات نظرهم - في جلسات عمل جماعية.

٥- يستعين بأشخاص ذوي نفوذ أو تأثير على أحكام العاملين (شخصية عامة مثلاً أو أحد العلماء أو رئيس الشركة أو عامل قديم يحبونه ويقدرون رأيه......)

٦- يدعو العاملين لتجربة سلوك معين يساعدهم على تغيير اتجاهاتهم - كالتناوب الوظيفي مثلاً، واستخدام معدات جديدة.

يتعامل أحد المديرين في مؤسسة عربية كبيرة مع مرءوسيه من منطلق النظرية التقليدية (×)، فهو ينتقي نقاط الضعف في أدائهم ويبرزها لهم. أما نقاط القوة فلا يظهرها لهم ولا يمدحهم عليها. ويعتمد على المقابل المادي فقط (العلاوة والمكافأة). وهو دائم النقد شديد الهجوم كثير اللوم حتى بالنسبة للأخطاء الصغيرة أو القليلة أو غير المتكررة. ويعتقد هذا المدير- كما يعتقد مديرون آخرون غيره بهذه المؤسسة - انك إذا أبديت استحسانك بالجانب الإيجابي في أداء الموظف، فإنه سيطمئن إلى هذا وتفتر همته ويتراخى .... إذن لابد من جعله يعتقد دائمًا أنك غير راض عنه فيعمل بجد أكثر....النتيجة؟ إحباط واستياء شديد...ومعدل دوران مرتفع!!.

إن خطر الإحباط يتمثل في الشعور السلبي الذي يحل بالفرد، ودرجة استمرار هذا الشعور، والأثر الذي يتركه في نفس الفرد، ثم الوسيلة الدفاعية التي يسلكها الفرد لعلاج إحباطه. فقد يلجأ إلى العدائية - كالامتناع عن العمل أو تعمد تأخيره أو عدم تطويره أو تعطيل الآخرين عن أدائه. وقد يلجأ إلى الكبت الذي يزيد من حدة توتره ويحدث ترسبات نفسية ضارة. أو قد ينكص إلى سلوك طفولي كالبكاء والإحساس بالقهر والعجز. كما قد ينسحب أو يهرب فيتوقف عن السعي في طلب حاجته. أو قد يلجأ إلى التبرير وإرجاع فشله إلى أسباب وهمية وإلقاء اللوم على الآخرين أو الظروف. وقد يجد ضالته في أحلام اليقظة (الفرار إلى عالم من نسج خياله يحصل فيه على رضا مؤقت) أو التحويل - توجيه طاقته إلى أنشطة أخرى رياضية أو اجتماعية. أو الإسقاط - وصم الآخرين بما يوجد لديه من نقائص. أو تجميد السلوك (الموظف البيروقراطي يؤدي عمله

بنفس الطريقة التي لم توصله إلى نتائج، ويكرر ذلك مرات، ويحبط في كل مرة.....) كما قد تحدث للفرد أعراض جسمية - كالصداع والعرق وآلام المعدة والظهر..... إلى غير ذلك من وسائل دفاعية متنوعة يسلك الفرد إحداها أو عددًا منها تبعًا لنوع الحاجة التي أراد إشباعها، ومقدار أهميتها، ودرجة الإحباط التي أصابته، وحالته الانفعالية والمزاجية، والنتائج المترتبة على الوسيلة الدفاعية (قد يهم الموظف المحبط بشتم رئيسه ولكنه يعدل عن ذلك ويوجه عداءه نحو شخص أو شيء آخر) وكذلك ما يقره المجتمع أو المنظمة أو المجموعة التي يوجد فيها الفرد من وسائل دفاعية ملائمة (لا يستطيع الموظف أن يوجه عداءه لرئيسه لأن الأخير أكبر منه سنًا).

وقد تنبأ كريس أرجريس منذ أكثر من ثلاثين عامًا بما يمكن أن يسببه التنظيم الرسمي والبيروقراطي من إحباط للعاملين ونكسة في شخصياتهم، فالتخصص الشديد، وضيق آفاق الوظيفة، والرقابة اللصيقة أو المحكمة على سلوك العاملين، وتدخل المشرف في جزئيات أعمالهم، وإحساس الموظف بفقد السيطرة على وظيفته.... كل ذلك يحدث فشلاً نفسيًا يؤدي إلى عودة الشخصيات إلى حالة من عدم النضوج .....فيصبح الموظف، معتمدًا على رئيسه، سلبيًا، قليل الاهتمامات.... وينتج عن ذلك ضعف الأداء، وترك العمل، وارتفاع معدل الدوران، والغياب والتأخير، ومناهضة التنظيم غير الرسمي للإدارة.

لذلك كان مهمًا أن يتعرف القائد الإداري على دوافعه ودوافع مرءوسيه. وقد أجرى الباحثون عددًا كبيرًا من الدراسات في مجال الدافعية. وربما كان تصنيف مازلو للحاجات الإنسانية هو أشهرها. والذي يقسم حاجات الإنسان في مدرج هرمي حسب درجة إلحاح الحاجة أو أهميتها وضرورة إشباعها. فيضع الحاجات الجسمانية

أولاً، ثم الأمان، فالحاجات الاجتماعية، واحترام النفس واعتراف الآخرين، فإثبات الذات، وأخيرًا الحاجات العقلية والجمالية. ويوجز ألدرفر هذه الدوافع في ثلاث مجموعات: أساسية، واجتماعية، وتنموية.

ومن جهة أخرى يفصل هيرزبرج دوافع العمل حسب البيئة الوظيفية التي يوجه فيها الأفراد. فيصنفها إلى عوامل دافعة، وأخرى صحية أو وقائية. فأما الأولى فهي التي توجد في طبيعة العمل ومسئولياته وفرص التقدم والإنجاز. وهي تخاطب الحاجات العليا أو الراقية عند الفرد - كاحترام النفس واثبات الذات. أما العوامل الصحية أو الصيانة فتتكون من الأجر والإشراف والزملاء والتدريب وظروف العمل المكانية والمادية وسياسات المنظمة ولوائحها. وهي تخاطب الحاجات المادية والاجتماعية والأمان.

كما يتحدث كتاب كثيرون عن دافع الإنجاز والطموح وتحقيق مستويات راقية للأداء. وربما كان ذلك من أهم نتائج الثورة الصناعية في الغرب، ثم ثورة المعلومات. إذ دفعت الناس إلى تغيير سلوكهم ونماذج حياتهم. وأخذت تدريجيًا ترقى بتفكيرهم إلى التفوق والإتقان... نفس القيمة التي أوصى بها رسول الله صلى الله عليه وسلم منذ قرون: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه." هذا ما يفعله اليابانيون اليوم من محاولة إتقان المنتج لدرجة يزعمون أنها بلغت الكمال (صفر أخطاء كما قدمنا). لذلك تجد ماتسوشيتا مؤسس شركته المشهورة للكهرباء يقول في مجال التنافس ومتطلبات السوق المستقبلة: نحن في حاجة إلى استغلال كل أوقية ذكاء عند العاملين.

كما أن نظريات أخرى للدافعية أبرزت العلاقة بين نوع الدافع ونوع المقابل (الحافز) الذي يحصل عليه الفرد واحتمال حصوله عليه. فتقول نظرية التوقعات إن الفرد يقبل على العمل ويزيد مجهوده إذا

رأى العلاقة الآتيـة: أن العمل الجاد سيؤدي إلى نتائج جيدة. وأن الأخيرة ستمكن الفرد من الحصول على الحافز المقرر. وأن لهذا الحافز (العائد) أهمية معينة عند الفرد للحصول عليه. وتتحقق فاعلية هذا النموذج كلما كان هناك تناسب بين نوع الجهد وقيمة العائد ودرجة المخاطرة في الأداء ثم عدالة الإدارة في توزيع العائد.

وتفيدنا نظريات الدافعية والمشاهدات العملية في أن تكون للقائد الإداري دافعية مختلفة عن تلك التي وجدت عند سابقيه.

١- فمن الأهمية بمكان أن تكون لدى مدير الغد دوافع متنوعة، وأن يكون للدوافع الراقية - إثبات الذات، والحاجات العقلية - نصيب كبير من اهتمامه - وإلا كيف يحرك حماس مرءوسيه وينمي فيهم هذه الدوافع.

٢- أن يعرف المدير دوافعه وترتيبها ودرجات قوتها، وأثرها الإيجابي والسلبي في توجيه سلوكه، وأن يتفهم ذلك بالنسبة لفريق العمل الذي يديره.

٣- أن يضع لنفسه - كما يشترط دوبرين - أهدافا محددة يعمل من أجلها، وأن يزيد من توقعاته نحو نفسه، ويكتسب الثقة والمهارات اللازمة للوفاء بهذه التوقعات.

٤- أن يتعرف على العوامل المؤثرة في الدافعية...فالأخيرة مفهوم معقد يتكون من عوامل فردية وبيئية تتفاعل مع بعضها في إطار متحرك يتغير بمرور الزمن.

٥- أن يعرف أساليب إشباع دوافعه ودوافع العاملين، وأثر هذه الأساليب على درجة الإشباع التي يتوقعونها، وأن يربط ذلك بتحقيق نتائج متدرجة في الامتياز.

انظر إلى التأثير السلبي للدوافع المتدنية للعاملين على نوع الخدمة المقدمة للزبائن......ذهب المؤلف وأحد زملائه في مهمة علمية إلى إحدى الدول..... واتفق أن كان في الفترة التي ذهبا فيها إلى هذا البلد عدد كبير من الزائرين والوافدين. فكانت الفنادق جميعًا ممتلئة. اعتذر لنا موظف العلاقات العامة بالجهة المضيفة عن عدم إمكانية الذهاب إلى فندق ذي خمسة نجوم، وأخذنا إلى فندق آخر أقل مستوى. واستقبلنا موظف الاستقبال بالفندق وأخذنا إلى غرفنا. فلم نرض بها لعدم ملاءمتها وسوء ترتيبها. ولكن الموظف دهش لسماع اعتراضنا وكان تعليقه: "أليس المطلوب غرفة للنوم".

يعنى أن الإنسان يمكن أن ينام دون إحساس لما حوله من قبح أو جمال!! أما موظف العلاقات العامة فقد اختفى واختفت معه دوافع الإنجاز والإتقان!!

ملحوظة أخرى هامة رآها المؤلف ولم يرها المسئولون عن الفندق أو أنهم رأوها ولكنهم لم يعيروها انتباهًا ..... الفندق عبارة عن قلعة أثرية قديمة تحوطها مساحة خضراء واسعة .... كان يمكن أن يكون منتجعًا جميلاً وتحفة ساحرة للزائرين، بقليل من العناية والفكر التسويقي .... ولكنه متروك للإهمال وعدم المبالاة وضعف الهمم وغياب دافعية الإنجاز.

٦- الإبداع

ربما لم يحتج المدير في وقت من الأوقات إلى التفكير الابتكاري مثل حاجته اليوم. والتي ستتزايد مع مشارف القرن القادم. وقد أصبحت القدرات الابتكارية في كثير من الشركات الحديثة أحد الشروط التي يختار على أساسها المديرون... وكذلك الوصف الوظيفي لوظيفة مدير يتضمن القدرة على التفكير في المشكلات التي يواجهها.

وقد قدمنا أن الأحداث تتوالى بمعدل سريع في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.. وكلها يؤثر على أعمال المدير وإنجازاته..... الأمر الذي يقتضي التفكير بأسلوب جديد، مختلف، وربما انسلخ تمامًا عن الأسلوب المتعارف عليه. فكما يقول هامر وتشامبي - في كتابهما "إعادة هندسة الشركة" أو هندسة الإدارة أو الهندرة - إن الثورة الإدارية الجديدة - تملي على المدير أن يطرح المبادئ الإدارية والممارسات القديمة جانبًا وأن يبدأ من جديد - بنظرة عقلية وأساليب جديدة للمستقبل وليس للحاضر وبالتأكيد تغاير الماضي تمامًا. ومفتاح النجاح هو الإبداع في وضع خرائط جديدة وليس فقط إتباع الخرائط القديمة.

لقد استطاعت شركة تويوتا اليابانية أن تنتزع نصيبًا متناميًا من سوق السيارات - في أمريكا وأوروبا الغربية والشرق وأنحاء كثيرة من العالم...لأنها غيرت نظرتها التقليدية واهتمت بالأفكار الجديدة. ما هو مصدر هذه الأفكار؟ هم العاملون أنفسهم. أنهم يقدمون - ولا تعجب للرقم الهائل الذي يذكره تويودا مؤسس الشركة - في بعض السنوات أكثر من مليون ونصف مليون اقتراح أو فكرة جديدة. تنفذ الشركة - ولا تعجب مرة أخرى للنسبة الهائلة- ٩٥٪ من هذه الأفكار. وواجب القائد الإداري أن يتفهم عملية

الإبداع، حتـى يفيد منهـا ويوظفهـا التوظيـف الملائـم. وهـذه العمليـة تتكون من الخطوات الآتية:

١- **رؤية المشكلة والإحساس بهـا وتشـخيصها وتحديـد أبعادهـا** - سواء أكانت المشكلة حالية أو متوقعـة. ويتطلـب الأمـر المثـابرة والتركيز والصبر-ومن جهة أخرى السير بسرعة محسوبة حتى لا تفوت الفرصـة. (يقـف خريجـو الجامعـات مـن تخصصـات مختلفة في طابور طويل لانتظار وظائف تحددهـا لهـم الدولـة... هل يمكن تعريف المشكلات من زاوية أخرى أكثر واقعيـة؟ هـل هناك فرص أخرى يجب اقتناصها؟).

٢- **تحليل المشكلة عن طريق البيانات السليمة من حقائق وأرقـام**، وكذلك الآراء ووجهات النظـر المختلفـة بشـأنها. وهنـا يجـب أن يحـرص المديـر علـى تدفـق الأفكـار وتوليدهـا مـن المصـادر المناسبة وعقـد جلسـات الأفكـار لوضـع بدائـل ومداخـل متنوعـة لعلاج المشكلة.

٣- **اختمار الأفكار**... يحتضنها العقل الباطن حتـى تنضـج، ويسـاعد الاسترخـاء الذهني هنا على الوصول إلى فكرة جديـدة .. متفوقـة على غيرها..... فتكون البديل الأنسب للمشـكلة المطروحـة. كـم مديرًا يستمتع بإجازة أسبوعية يريـح فيهـا ذهنـه وقلبـه مـن مشكلات العمل؟ وكم مديرًا - في المقابل يقبع في مكتبه غارقًا في مشكلاته لا يجد لها حلاً ويستمر في بذل مجهـودات - غالبًـا ما تكون روتينية - لحلها؟ الفرق لا شك كبير!

٤- **اختيار الحل الأنسب، واختباره**، وربما تجربته على نطاق ضيق، وبحث احتمالات نجاحه واحتياطات تطبيقه... ثم متابعته وفحص نتائجه.

فيما يلي مثالان لحلول غير تقليدية لمشكلات العمل. حدث الأول في شركة صناعية مصرية كبيرة، والآخر في إحدى المصالح الحكومية المصرية. واجهت الأولى مشكلة الغياب في نوبة الظهر أيام الجمع والآحاد. وذلك بسبب مباريات كرة القدم التي يستمتع العمال بمشاهدتها - وخاصة مع أصدقائهم، في المنازل أو المقاهي... ولم يكن خصم أجر اليوم الذي يغيبه العامل - يجدي في علاج هذه المواقف، إذ أن العامل يقارن بين القيمة المادية لأجر هذا اليوم. والمتعة النفسية والاجتماعية التي يحصل عليها من المباريات، التي غالبًا ما يكون فيها أحد الفرق التي يحبها ويشجعها ويحكي عن مرات فوزها ويبرر هزائمها...واختار رئيس مجلس إدارة هذه الشركة أن يحل المشكلة من جذورها - بعد أن تكررت بشكل مستمر. فقرر أن يشتري جهاز تليفزيون كبيرًا ويضعه في غرفة واسعة، ويسمح للعمال في النوبات التي تحدث فيها مباريات كرة القدم أن يتجمعوا في هذه الغرفة ليشاهدوها ويتناولوا بعض المشروبات مجانًا......وكان أن اختفت مشكلة الغياب، بل إن العمال أصبحوا يفضلون هذه النوبات...زادت الإنتاجية... تعمق شعور العاملين بالولاء.... وكذلك وجد هؤلاء الفرصة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية للصداقة وتبادل الأحاديث.

أما المصلحة الحكومية الأخرى، فكانت وظائفها محدودة....بينما كان عدد المتقدمين للوظائف كبيرًا.... وكان منهم نساء ورجال...ورغبة من رئيس المصلحة في توفير فرص العمل للحي الذي توجد فيه المصلحة، فقد قرر أن يطبق سياسة "مشاركة الوظيفة" أي أن الوظيفة الواحدة تنقسم بين موظفين اثنين، أحدهما يؤديها لنصف الوقت، ويكملها الآخر للنصف الآخر من وقت العمل الرسمي. ونجحت هذه السياسة بالنسبة للموظفات....إذ تتمكن الموظفات من القيام بواجباتهن المنزلية إلى جانب أعمالهن.

وقد تبدو عملية الإبداع سهلة، أو أن المدير ينتقل من خطوة منها إلى خطوة أخرى دون عقبات. ولكن الواقع غير ذلك. فهناك عدد من المعوقات التي تعطل عملية الإبداع. والتي يجب أن ينتبه لها المدير فيحد من آثارها. كالمعوقات الإدراكية-الخطأ في رؤية الأشياء أو تبين أبعادها. ولذلك أكدنا ضرورة تنمية مهارة الإدراك السليم. والمعوقات الاجتماعية-كالأعراف والقيود الاجتماعية والتقاليد. والعوامل التنظيمية التي تشكل عقبات ضد الابتكار-كحرفية الإجراءات والتخصص الشديد وعدم مكافأة التفكير الجديد وربما عقابه. والمعوقات النفسية كالحالة المزاجية، والخوف من الفشل، وعدم الثقة بالنفس أو الآخرين، وعدم تحمل نقد الآخرين أو مقاومتهم.

> حدث منذ زمن أن توصل أحد العمال في شركة مصرية كبيرة إلى اختراع جديد. وقدمه إلى المسئولين الذين قاموا بتجربته والتأكد منه. وكان اختراعًا ناجحًا. فقررت إدارة الشركة أن تكافئه ماديًا.... وفرح الرجل وأحس بالتقدير المعنوي إذ أشاد الناس بإنجازه وكتبَت عنه الصحف. كما أحس بالتقدير المادي.... وذهب إلى الخزينة ليتسلم مكافأته. ولكنه أصيب بخيبة أمل إذ كان كل ما حصل عليه هو تسعة جنيهات فقط. وعندما سأل عن السبب أخبره موظف الخزينه أنه كانت عليه مستحقات، ومبالغ متأخرة كان عليه سدادها. فخصمت جميعًا من المكافأة المذكورة ..... ولا عزاء للعامل المذكور.

والنقطة التي نريد تأكيدها لمدير الغد هي أن يعمل على اكتساب مهارة التفكير الإبداعي. نظرًا لما تلعبه الأفكار الجديدة من دور حيوي في مجال الأعمال. وأن يجعل من التفكير المتجدد عادة لديه أو نشاطًا مستمرًا يمارسه في إدارته ويشجعه في مرءوسيه. ويسهم في إنشاء المناخ المساعد على التفكير الصحي. ويتنبه لمعوقات الإبداع حتى يعالجها أو يتفاداها.

٧- المعرفة الإدارية

يزخر الأدب الإداري بالبحوث والدراسات التي أجراها المنظرون والباحثون. كما أن بعض الممارسين كتبوا عن خبراتهم وتجاربهم الإدارية. وتزخر كتب الإدارة ومقالاتها والرسائل العلمية كذلك بالعديد من النظريات والنماذج ونتائج البحوث والدراسات التي أجريت في قطاعات مختلفة للأعمال، وبيئات متنوعة.

وربما لا يستطيع المدير أن يحيط بجميع ما ينشر من علم الإدارة وفنونها، أو أن يقرأ كل ما يكتبه العلماء في هذا الشأن. ولكنه لابد أن يقف على أهم ما فيه ويطالع الجديد منه. وقد تجد مديرا تتوقف ثقافته الإدارية عند الأصول والأسس التي وضعها الباحثون الأوائل وما كان متعارفا عليه قديما من "القواعد" العالمية للإدارة. ولكن هذه القواعد والأصول أصبحت كالحصان العجوز لا يستطيع العدو في السباق الجديد. وأصبح المدير الجديد يحتاج إلى نسل جديد من الجياد - كما قدمنا..... جياد صغيرة سريعة قوية.... لذلك فإن من واجبه- اليومي-أن يقرأ ويتابع البحوث الجارية ويطلع على النظريات الحديثة .. حتى يأخذ منها ما ينفعه، ويعمق ثقافته الإدارية وينافس زملاءه المديرين في منظمته والمنظمات الأخرى.

إن المعرفة الإدارية الحديثة لم تعد ترفا أو حكرا على الباحثين في هذا المجال. ولكن لابد أن يكون للمدير نصيب منها يقرأ منها ما يخصه ويتابع الدراسات الميدانية وأفكار العلماء والباحثين.

وقد يتساءل القائد الإداري اليوم هل هناك نظرية عربية للإدارة ؟ وقد تكون الإجابة السريعة بالنفي. فقد لا نستطيع أن نستخلص نظريات للإدارة العربية، كتلك التي نشأت وتطورت في العالم الغربي، ثم في اليابان حديثا - والتي كتب معظمها كتاب غير

يابانيين فلم يكن لهؤلاء في تنظير ممارساتهم الإدارية إلا نصيب قليل مؤخرا.

ولكن المتمعن في تراثنا الأصيل يجد جذورا كثيرة للإدارة - وإن لم يستخدم هذا المصطلح. اقرأ مثلا ابن خلدون، والفارابي ... حتى التحف الأدبية التي كتبت للأدب - شعرًا ونثرًا - كالكامل للمبرد، والأغاني للأصفهاني وغيرها كانت تحتوي على مواقف وعظات للسلوك اليومي بين الناس - أليست الإدارة عملية اجتماعية سلوكية مستمرة ! انظر مثلا في كليله ودمنة، تجد عشرات الأمثلة - على لسان الحيوانات - للسلوك الإنساني اليومي. ونرى أن مدير الغد يمكن أن يجد في مثل هذه المراجع - وكثير غيرها - ما يعينه على التعرف على تراثه وثقافته فيجد فيها "هويته "العربية ويعمق شعوره بالجذور المتينة الأولى. ولكنه في نفس الوقت مطالب بأن يقرأ ويفحص بعناية ما يستجد في أدب الإدارة وفروعها المتخصصة - محليا و عالميا - حتى يواكب عصره ويتأهب لمستقبله. على أن يتوج هذه المعرفة العامة بتاريخه وجذوره، والمعرفة الخاصة بمجال تخصصه، بتعاليم الدين الحنيف الذي وضع منهجا شاملا للحياة. إن الجياد المهجنة (الأساليب الإدارية الحديثة) تحتاج كما قلنا إلى فارس ماهر (القائد الإداري) وهذا بدوره يحتاج إلى نور يدله على الطريق، ومرشد يأخذه إلى الوجهة الصحيحة. وهو ما يجده في الدين القيم.

ولا نستطيع هنا أن نحصي التعاليم التي يمكن للقائد الإداري أن يسترشد بها في إدارته لفريق العمل الذي يقوده، وفي تعامله مع المشكلات اليومية التي يصادفها. ولكننا نلخص بعضها في البنود التالية:

١- **خلافة الإنسان في الأرض:** "وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة ..." - البقرة ٣٠. "ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلا "-الإسراء ٧٠.

٢- **الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر :** " كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنون بالله"- آل عمران ١١٠ "ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون"-آل عمران ١٠٤.

" والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة ويطيعون الله ورسوله . أولئك سيرحمهم الله إن الله عزيز حكيم"- التوبة ٧١.

٣- **الصدق في القول والمعاملات :** "يأيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين " - التوبة ١١٩ . "إن الذين يفترون على الله الكذب لا يفلحون" - النحل ١١٦ . "ليجزي الله الصادقين بصدقهم" - "الأحزاب ٢٤ . "وإن يك كاذبا فعليه كذبه" . غافر ٢٨ .(إن الصدق يهدي إلى البر والبر يهدي إلى الجنة .... وإن الكذب يهدي إلى الفجور والفجور يهدي إلى النار ...) الحديث

٤ - **الشورى:** "فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله" - آل عمران ١٥٩ . "قالت يأيها الملأ أفتوني في أمري ما كنت قاطعة أمرا حتى تشهدون" - النحل ٣٢. "والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون" - الشورى ٣٨.

٥- **الرحمة والتراحم بين الناس:** "فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك" - آل عمران ١٥٩. "فقل سلام عليكم كتب ربكم على نفسه الرحمة" - الأنعام ٥٤. "لقد جاءكم رسول من أنفسكم عزيز عليه ما عنتم حريص عليكم بالمؤمنين رءوف رحيم" - التوبة ١٢٨. "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" - الإسراء ٢٤. (من لا يرحم لا يُرحم) الحديث.

٦- **البطانة الصالحة:** "لا خير في كثير من نجواهم إلا من أمر بصدقة أو معروف أو إصلاح بين الناس" - النساء ٤. "وقال الملك آتوني به أستخلصه لنفسي" - يوسف ٥٤. (المرء على دين خليله فلينظر أحدكم من يخالل) - الحديث. (اسأل عن الرفيق قبل الطريق) - الحديث.

٧- **النصيحة :** "ونصحت لكم ولكن لا تحبون الناصحين" - الأعراف ٧٩. "ولا على الذين لا يجدون ما ينفقون حرج إذا نصحوا لله ورسوله" - التوبة ٩. "فاخرج إني لك من الناصحين" - القصص ٢٠. (الدين النصيحة...) الحديث. (ما من عبد استرعاه الله رعية فلم يحطها بنصحه إلا لم يجد رائحة الجنة) الحديث.

٨- **الود والألفة:** (هل أدلكم على شيء إذا فعلتموه تحاببتم ، أفشوا السلام) الحديث. (تبسمك في وجه أخيك صدقة) الحديث. (لاتجسسوا ولاتحسسوا ولاتحاسدوا ولاتباغضوا وكونوا عباد الله إخوانا) الحديث. (مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى) الحديث.

٩- **قيمة الوقت** : "إن الصلاة كانت على المؤمنين كتابا موقوتا" - النساء ١٠٣.

"يأيها الذين آمنوا كتب عليكم الصيام كما كتب على الذين من قبلكم .. أياما معدودات" - البقرة ١٨٣. "وآتوا حقه يوم حصاده" - الأنعام ١٤١. "يسألونك عن الأهلة قل هي مواقيت للناس والحج" - البقرة ٨٩.

١٠- **الوفاء بالالتزامات**: "والموفون بعهدهم إذا عاهدوا" - البقرة ١٧٧. "يأيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود" - المائدة ١. - "وأوفوا بعهد الله إذا عاهدتم ولا تنقضوا الأيمان بعد توكيدها وقد جعلتم الله عليكم كفيلا" - النحل ٩١. "وأوفوا بالعهد إن العهد كان مسئولا" الإسراء ٣٤. "وأقيموا الوزن بالقسط ولا تخسروا الميزان" - الرحمن ٩. "يوفون بالنذر ويخافون يوما كان شره مستطيرا" - الإنسان ٧٦.

١١- **الأمانة**: "فليؤد الذي أؤتمن أمانته وليتق الله ربه" - البقرة ٢٨٣. "قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم" - يوسف ٥٥. "إن خير من استأجرت القوي الأمين" - القصص ٢٨. (من غشنا فليس منا) الحديث. (آية المنافق ثلاث ..... وإذا أؤتمن خان) الحديث.

١٢- **السعي وإتقان العمل**: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" - التوبة ١٠٥. "إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا" - الكهف ٣٠. "ومن يعمل من الصالحات وهو مؤمن فلا يخاف ظلما ولا هضما" - طه ١١٢. "إلينا مرجعهم فننبئهم بما عملوا" - لقمان ٢٣. "أم نجعل الذين آمنوا وعملوا الصالحات كالمفسدين في الأرض" - ص ٢٨. "من عمل صالحا فلنفسه ومن أساء فعليها وما ربك بظلام للعبيد" - فصلت ٤٦. "هو

الذي جعل لكم الأرض ذلولا فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور" - الملك ١٥. (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) الحديث . (من بات كالاً من عمل يده بات مغفورًا له) الحديث.

١٣- **القيادة:** "وأطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم" - النساء ٥٩. "وأمر أهلك يأخذوا بأحسنها" - الأعراف ١٤٥. "قال ستجدني إن شاء الله صابرًا ولا أعصي لك أمرًا" - الكهف ٦٩. "وإن ربكم الرحمن فاتبعوني وأطيعوا أمري" - طه ٩٠. (إذا سافر ثلاثة فليؤمروا أحدهم) الحديث. (إنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى حق الله فيها) الحديث.

١٤- **العدل:** "وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" - النساء ٥٨. "ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى" - المائدة ٨. "إن الله يأمر بالعدل ..." - النحل ٩٠. "وأمرت لأعدل بينكم الله ربنا وربكم لنا أعمالنا ولكم أعمالكم لا حجة بيننا وبينكم الله يجمع بيننا وبينكم وإليه المصير" - الشورى ١٥. (يا عبادي إني حرمت الظلم على نفسي وجعلته بينكم محرمًا فلا تظالموا) الحديث القدسي.

١٥- **التحفيز:** "وإن تك حسنة يضاعفها" - النساء ٤٠. "من يشفع شفاعة حسنة يكن له نصيب منها"- النساء ٨٥. "ولا تبخسوا الناس أشياءهم"- الأعراف ٨٥. "من جاء بالحسنة فله عشر أمثالها"- الأنعام ٦٠. "إن أحسنتم أحسنتم لأنفسكم"- الإسراء ٦. (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه) الحديث.

١٦- **التعفف وعدم الرشوة:** "ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها إلى الحكام لتأكلوا فريقا من أموال الناس بالإثم وأنتم

تعلمون" - البقرة ١٨٨. "من كان غنيا فليستعفف ومن كان فقيرا فليأكل بالمعروف"- النساء ٦. (لعن الله الراشي والمرتشي والرائش) الحديث.

١٧- **تحصيل العلم:** "ويعلمكم الله"- البقرة ٢٨٢. "والراسخون في العلم يقولون آمنا به كل من عند ربنا"- آل عمران ٧. "يتلو عليهم آياته ويزكيهم ويعلمهم الكتاب والحكمة"- آل عمران ١٦٤. "وعلمك ما لم تكن تعلم وكان فضل الله عليك عظيما"- النساء ١١٣. "وإنه لذو علم لما علمناه"- يوسف ٦٨. "وما أوتيتم من العلم إلا قليلا"- الإسراء ٨٥. "هل اتبعك على أن تعلمن مما علمت رشدا"- الكهف ٦٦. "وقل ربزدني علما"- طه ١١٤. "علم الإنسان ما لم يعلم "- العلق ٥.

١٨- **الرقابة والمتابعة:** "لا يكلف الله نفسا إلا وسعها لها ما كسبت وعليها ما اكتسبت"- البقرة ٢٨٨. "قل لا يستوي الخبيث والطيب"- المائدة ١٠٠ "ولا تطغوا إنه بما تعملون بصير" هود ١١٢. "ألم أقل لك انك لن تستطيع معي صبرا" - الكهف ٧٢. (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته) الحديث .

١٩- **الرقابة الذاتية (التقوى):** "واتقوا الله واعلموا إنكم ملاقوه وبشر المؤمنين"- البقرة ٢٢٣. "ومن يعمل سوءا أو يظلم نفسه ثم يستغفر الله يجد الله غفورا رحيما" - النساء ١١٠. "يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وابتغوا إليه الوسيلة"- المائدة ٣٥. "الذين يخشون ربهم بالغيب وهم من الساعة مشفقون"-الأنبياء ٤٩. (اعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك) الحديث . (اتق الله حيثما كنت وأتبع السيئة الحسنة تمحها وخالق الناس بخلق حسن) الحديث.

٢٠- **المصلحة العامة:** "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان"- المائدة ٢. (لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه) الحديث.

٢١- **التوكل على الله:** "فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين"- آل عمران ١٥٩. "الذين صبروا وعلى ربهم يتوكلون"-النحل ٤٢. "وتوكل على الحي الذي لا يموت وسبح بحمده" -الفرقان ٥٨. (واستعن بالله ولا تعجز) الحديث. (لو أنكم تتوكلون على الله حق توكله لرزقكم كما يرزق الطير تغدو خماصا وتروح بطانا) الحديث.



إعداد الفوارس



عرضنا للصورة التي يجب أن يكـون عليها الفـارس الجديد- القـائد الإداري في الغد أو المستقبل القريب، من حيازته لشخصية ناضجـة، وإدراك سليم، وقيم صالحـة، واتجاهـات صحية ودوافـع طموحـة، وتفكير ابتكاري، ومعرفة إدارية متجددة، واسـتنادا إلـى أسـاس متيـن من تعاليم الدين. هذا بالإضافة إلـى مهارتـه الفنيـة والإلمـام بجوانـب تخصصه. وأن من دواعي تأثير القائد الإداري فيمن حوله هو إتقانـه لعملـه وفهمـه لمحتوياتـه ومعرفتـه بأسـاليب إنجـازه وطـرق زيـادة إنتاجيته.

ونؤكد أن هـذه المهـارات - الرهـان الرابحـة - تتفـاعل مـع بعضـها وتعزز بعضها بعضا. فالشخصية الناضجة تدفع صاحبها لمزيد مـن التعلـم وتحصيـل مزيـد مـن المعرفـة الإداريـة الحديثـة وفـي مجـال تخصصه. وهذه المعرفة تعمل من جهة أخرى علـى تعميـق نضـوج شخصيته، وعلى تحسين إدراكه للأمور من حوله (أهداف المنظمـة، سياساتها، السوق، المنافسـة). والإدراك السليم يسـاعد علـى التفكير الابتكـاري. والأخير ينعكـس علـى دوافعـه وعلاقاتـه واتجاهاتـه. والاتجاهـات الإيجابيـة تدفعـه للرغبـة فـي النجـاح وتطوير دافعيتـه. وهكذا في علاقـة تفـاعل مسـتمر، المسـتفيد منهـا هـو القـائد الإداري وفريق العمل الذي يقوده ونتائج العمل التي يسعى إليها.

وتوجد سبل كثيرة لاكتساب هذه المهارات، وإعداد الفارس القائد، وفوارس أخرى معه، وبعده، ويجب أن توفر المنظمات هذه السبل، كما يجب أن يستغلها الفرسان حتى يجيدوا الركض في السباق.

(١) **التعليم في مراحله المختلفة**. وقد يتخصص القادة الإداريون في مجالات شتى، كالهندسة والكيمياء والطب والقانون وغيرها .ولكن يمكن أن يتعلموا جميعا علم الإدارة في برنامج جامعي متخصص أو برامج الهيئات العلمية المعنية بالإدارة.

ولاشك أن التطوير الذي يحدث في العالم في نظم التعليم يجب أن يجري تطوير مثله في بلادنا. إذ أن الاتجاه هو نحو تنمية المهارات الفكرية للطلاب، وتحصيل المعارف وفهمها بدلا من حفظها، والعمل في جماعات، والتعلم عن طريق الممارسة وحل المشكلات. والجدير بالذكر أن الأزهر قديما كان يتبع نظاما فعالا للتعليم، حيث يلتف الطلاب حول عامود يجلس إليه الشيخ، يلقي عليهم ويستمع إليهم ويتحاورون. لقد قامت حركة طلابية في الجامعات الأمريكية في السبعينيات من هذا القرن تطالب بالجامعة المفتوحة وبدأتها بعض الجامعات، وكانت تسير الدراسة فيها في مكان مفتوح ...يجلس فيه الأستاذ بين طلبته، كالشيخ الأزهري وعاموده.

٢-**التدريب بأنواعه المختلفه** - الفنية والمهنية والإدارية، والسلوكية ... والذي يجب أن يبنى على أساس واقعي من تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمدير. ومن ثم اختيار التدريب الملائم لسد هذه الاحتياجات.

ويجب أن يلعب المدير الجديد دورا إيجابيا في التدريب بالنسبة لنفسه وللعاملين معه، وذلك على النحو التالي :

أ - أن يعتقد في أهمية التدريب وفائدته لتطوير كل من الفرد ونتائج العمل.

ب - أن يتبنى فلسفة واقعية للتدريب وهو أن الأخير يجب أن يحقق أهدافا محددة بناء على حاجة الفرد الشخصية، والحاجة العملية للوظيفة.

جـ - أن يشترك في تحديد الاحتياج التدريبي من موضوعات، وأساليب تدريبية.

د - أن يشترك أيضا في تحديد المحتوى التدريبي من موضوعات، وأساليب تدريبية.

هـ - أن يشارك في فعاليات التدريب، من مناقشات وورش عمل ومباريات.

و - أن يتابع الإنجازات التي حققها التدريب لنفسه، ولفريق مرءوسيه.

٣- **الخبرة العملية المتراكمة** ..والتي يحصلها القائد الإداري من خلال ما يمر به من تجارب ويصادفه من مشكلات، وسلوكه المهني خلال هذه التجارب والمشكلات، وسلوك الآخرين تجاهها، والدروس المشتقة منها. كل ذلك يضيف إلى مخزون مهاراته، فتصقل نظرته للأمور، وتتعدل اتجاهاته، وتتطور دوافعه، وتتعمق معرفته ...فيتطور بمرور الزمن. والشرط الهام هنا هو أن ينتبه القائد الإداري لما يدور حوله من هذه التجارب والمشكلات وينظر إليها بعين واعية واتجاهات إيجابية، وأن يستعد - ذهنيا ونفسيا - للتعلم والإفادة منها ...

وإلا أصبح كالبيروقراطي الذي يقضي معظم سنوات عمره في وظيفته ولا يتعلم منها شيئا يذكر.

٤- **القراءة المستمرة** ... ليس فقط في مجال التخصص المهني. ولكن أيضا في أدبيات الإدارة، وفي فروع أخرى للمعرفة. وكذلك القراءات الحرة - في الأدب والشعر وغيرها حسب اهتمامات المدير. هناك مواد جامعية في الجامعات الغربية يمكن للدارسين من كافة التخصصات أن يدرسوها، كالرسم ، والموسيقى ، والقراءة السريعة ...

٥- **جلسات الأفكار** التي يعقدها القائد الإداري لمرءوسيه، أو يعقدها له رؤساؤه، أو تقررها الإدارة للرؤساء والمرءوسين. إن هذه الجلسات - كالعصف الذهني، والمجموعة الاسمية، والطنين، والبلورة... إذا أحسنت إدارتها يمكن أن تدر فائدة عظيمة لكل من القادة والأفراد والمنظمة جميعا.

٦- **اللقاءات الدورية** على مستوى الإدارة أو المؤسسة أو الفروع. وما يتم في هذه اللقاءات من استعراض للمشكلات التي تواجهها المؤسسة و مداخل حلها وفرص التحسين.

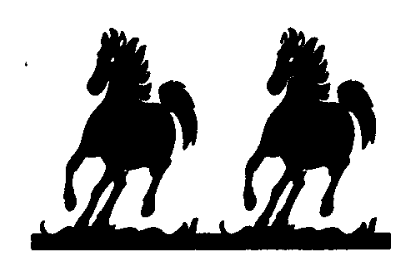
٧- **المؤتمرات والندوات التي تعقد محليا وعالميا..** ففيها عدة مزايا للقائد الإداري والعاملين معه. منها السفر وتغيير المكان والزمان والناس والعادات. ومنها احتكاك العقول والاستماع للآخرين.. ومنها رؤية الجديد والمختلف.. ثم منها أيضا رؤية الأمور بعد العودة بضوء جديد.

٨- **استضافة الآخرين**، من ذوي الخبرة كالقادة الإداريين من جهات أخرى... وذوي الاختصاص من الأساتذة والباحثين في

الجامعات أو المراكز المهنية المتخصصة ...والاستماع لهـؤلاء وأولئك، ومحاورتهم وتبادل وجهات النظر معهم..

٩- **التطويـر التنظيمـي** الـذي يتنـاول الأفـراد، والجماعـات، والإدارات والأقسـام، والمؤسسـة فـي مجموعهـا. وذلـك لتقويـم أهدافها وسياساتها وثقافتها وإنجازاتها، وتطوير ذلك مـن خـلال الأفراد والهيكل والأساليب والعلاقات.

الفارس الدولي



هل تمكن هذه السبل القائد الإداري العربي أن يكون مديرا دوليا؟ دعنا أولا نعرف: من هو المدير الدولي. هل هو الذي يصلح لإدارة أعماله على المستوى العربي والدولي- إذ قد تكون لمؤسسته فروع في بلاد أخرى؟ هل هو الذي يستطيع أن يتعامل مع المعطيات الدولية ومع المديرين الآخرين في العالم؟ الذي يفهم المتغيرات العالمية ونصيبه من هذه المتغيرات على مستوى مؤسسته والأثر الذي تتركه على أهداف المؤسسة وخططها وإنجازاتها؟ الذي يفهم لغة العصر ويقرأ عن الأحداث الجارية ويفهم خريطة العالم الجغرافية والسياسية والاقتصادية، ويسافر إلى المؤتمرات والمحافل الدولية. ويتعرف على الأساليب التكنولوجية الحديثة، ويعرف كيف يستغلها في العمل ويوجهها لخدمة أهداف مؤسسته وزيادة فاعليتها؟.

إنه في الواقع كل ذلك...وربما كان من المفيد أن نؤكد هنا أن مدير اليوم والغد يجب أن يكون بالتعريف "دوليا". لأن مؤسسته جزء من المجتمع الذي يعيش فيه، وهذا الأخير جزء من العالم الكبير. وكما يتأثر المجتمع بالمتغيرات العالمية (الاتجاهات السياسية، والتقلبات الاقتصادية، والحروب، وقوانين التجارة الدولية، وأسعار العملات.)، فإن مؤسسته تتأثر بها كذلك. وربما يستطيع هو عن طريق مؤسسته أن يؤثر في المتغيرات العالمية. انظر إلى ما فعلته صناعة

الإلكترونيات اليابانية على المستوى العالمي. وانظر إلى المعاني التي تتداعى إلى الأذهان في أي مكان في العالم عندما يذكر اسم آي بي إم ، تويوتا، دجاج كنتاكي، بيتزاهت، كاتربلر، فيليبس، سوني ..

ثم إن المدير- في أحيان كثيرة - يعمل مع أفراد من جنسيات مختلفة... فقد يتكون فريق العمل الذي يقوده من مهندسين وعمال وخبراء واستشاريين، من دول متعددة شرقية وغربية (في بعض دول الخليج ترى عاملين من أكثر من سبع جنسيات يعملون في قسم أو فرع أو إدارة واحدة). وكل واحد من هؤلاء يحمل إلى جانب خبرته الفنية ومعرفته المهنية - ثقافة بلده وقيمها وعاداتها. والمطلوب من المدير أن يتعرف بشكل عام على هذه الثقافات ويفهم الاختلافات بينها، ويتعلم منها ويعمق معرفته الذاتية، ويبحث كيف يفيد من هذه الثقافات المتنوعة ويحول الاختلافات بينها نحو مصلحة العمل...

وإذا كانت الشركات الخاصة تفكر بمنطق العالمية أو الدولية وهي تمارس أعمالها على المستوى المحلي، وذلك حتى تروج لسلعها وخدماتها في البلاد الأخرى وتنافس مثيلاتها من السلع والخدمات العالمية، فإن المؤسسات العامة والحكومية أيضا يجب أن تفكر بمنطق العالمية أو الكوكبية. فيطلع المدير على الأساليب الحديثة التي تدير بها المؤسسات العالمية المشابهة أعمالها. ويقترض بعض هذه الأساليب ويطوعها للبيئة التييعمل فيها. خذ مثلا الخدمات الهامة كالجوازات والتموين والصحة والتأمينات الاجتماعية والاتصالات ونظافة البيئة ... وهي كلها ما زالت تؤديها مؤسسات حكومية في الوطن العربي.

إن هناك مستويات عالمية لهذه الخدمات، ومواصفات متفق عليها دوليا، ويجب الالتزام بحدودها الدنيا في كافة أنحاء العالم. كما أن التكنولوجيا المستخدمة في هذه المجالات قد تقدمت كثيرا مما ساعد

على إتقانها وسرعة أدائها. ولا يجدر بالمؤسسات العربية أن تتخلف عن الركب. وقد حققت التأمينات الاجتماعية على سبيل المثال في كثير من البلاد العربية (مصر والكويت والسعودية ...) مستويات عالية من الإنجاز. كما تقدمت خدمات الشئون البلدية في دولة قطر مثلا من خلال شعار "خدمة المواطن"، فيعامل المواطن الذي يقضي مصلحة في وزارة الشئون البلدية معاملة المستهلك في المؤسسات الخاصة، فيستقبل في مكان بهيج، ويتفرغ لخدمته موظف بشوش، ويراعى الموظف عنصر السرعة والإتقان.



الخيل معقود في نواصيها الخير



الإدارة العربية في المستقبل

إن التغيرات التي تجري من حولنا -كما ذكرنا- كثيرة ومتشعبة. وهي تتنوع من فنية إلى اقتصادية واجتماعية وسلوكية. ويملي ذلك على القائد الإداري الجديد أن يستعد لتحمل مسئوليات جديدة ومواجهة تحديات كثيرة. فعلى الفارس إذن أن يعد خيوله جيدا، ويخرجها من عقالها، ويجهز سرجها ولجامها. ويسمي الله ويبدأ السباق .. ومعه فريق من الفرسان الذين جهزوا جيادهم أيضا.. فيمسك الجميع بنواصي الخيول التي فيها الخير إن شاء الله.

الفلسفة الإدارية الجديدة

إن الفلسفة الإدارية الجديدة التي يجب أن تتبناها القيادة الإدارية هي:

١- الاشتراك في صنع المستقبل، وعدم الانتظار والوقوف موقف المتفرج.

٢- التفكير في الأجلين القريب والبعيد ورصد قوى التغيير والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلة.

٢- التفكير في الأجلين القريب والبعيد ورصد قوى التغيير والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلة.

٣- الإهتمام بالعملاء - المستهلكين للسلع والمستفيدين من الخدمات - والاستجابة لرغباتهم وتوجيههم لما يحقق رفاهيتهم ورضاهم.

٤- الاستعداد لقبول الأفكار الجديدة، فالنمطية تؤدي إلى الجمود، والمنظمات التي لا تتغير لا تستمر في مجال الأعمال. فالابتكار إذن أحد الركائز الهامة لإدارة المستقبل.

٥- الإهتمام بالجودة الكلية - في المنتج والخدمات، في العلاقات، في المناخ التنظيمي.

٦- الطموح إلى التفوق والتميز، والفوز في سباق الأعمال.

٧- العنصر البشري هو أهم العناصر جميعا.

أهمية الأهداف في مسار الفاعلية

الهدف هو نتيجة يراد الوصول إليها في زمن محدد، وبكم معين، ومواصفات محددة. ويعبر الهدف عن صورة المستقبل المرغوب - الذي تطمع الإدارة في الوصول إليه بإمكانات وموارد معينة. وتعتبر الأهداف جزءا من ثقافة المنظمة - تعكس قيمها ودرجات طموحها، وتنسجم مع رسالتها التي هي الغرض من وجودها في المجَال الذي تعمل فيه.

وتسهم الأهداف في تحقيق الفاعلية الكلية للمنظمة. حيث أن الأهداف هي الركيزة التي تعزز استراتيجياتها وتبرز دورها في المجتمع. وهي القوة المحركة للأفراد، والعنصر الذي يضمن تنسيق

مجهوداتهم وتنافسهم لتحقيقها. كما أن تحديد الأهداف يرشد الإدارة لأفضل الطرق لتحقيقها، ويسهل مهمة القائد الإداري في توجيه فريق العمل الذي يقوده وكسب تعاون أعضاء الفريق وحل الصراعات التي قد تحدث بينهم. كذلك فإن تحديد الأهداف والاتفاق على أولوياتها واختيار البدائل الملائمة لتحقيقها يعتبر عملية تقييمية لكل من القائد الإداري والأفراد.. حيث أنها عملية مستمرة يفترض فيها التطوير في كل مرحلة جديدة.

لذلك فإن للأهداف شروطا أو خصائص إذا توفرت فإنها تزيد من فاعلية النتائج التي ترمي الإدارة للوصول إليها. فيجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة مكتوبة، قابلة للقياس، مرنة، دالة على طرق بلوغها، واقعية قابلة للتحقيق، إيجابية، غير متعارضة، مرتبطة متكاملة مع بعضها ومساعدة لتحقيق كل منها الآخر، متفقة مع أهداف المجتمع الكبير وقيمه، موجهة للتطوير ودخول آفاق جديدة.

دور العنصر البشري

إذا كان الأمر يتطلب استغلالا أمثل وتشغيلا أكفأ للموارد المادية والمعنوية المتاحة، فإن تشغيل العنصر البشري أكثر أهمية وخطورة.. حيث أن الإنسان هو الغاية والوسيلة، فعن طريق مجهوداته ورغباته ودوافعه تحقق الإدارة أهدافها التي تنعكس عليه في النهاية، في صورة حياة أفضل ودرجة أكبر من الرفاهية.

لذلك كان مهما دراسة الأفراد العاملين- فهم شخصياتهم ودراسة دوافعهم ومستويات طموحهم والتعرف على قدراتهم وتنميتها وتطويرها وفحص الفروق الفردية بينهم وسبل الاستفادة منها. وتعتبر إدارة الموارد البشرية اليوم من أهم التحديات التي يصادفها القائد الإداري. فلم يعد الأمر مجرد تعيين موظفين وصرف رواتب

لهم وتقويم أدائهم ... ولكنه يمتد إلى الإهتمام بالأفراد منذ بدء حياتهم الوظيفية – وحتى قبل التحاقهم بها – إلى تقاعدهم – وربما بعد ذلك أيضا.

فتشمل الإدارة الحديثة للموارد البشرية تخطيط المسار المهني للعاملين، وتخطيط القوى العاملة والاختيار السليم المبني على قدرات الفرد الحالية والمستقبلة، والتدريب والتطوير لتعميق معارف الأفراد وتوسيع مهاراتهم، والإشراف الجيد الذي يستخرج مكامن الأفراد ويطلق دافعيتهم نحو الآفاق التي يحققون فيها أكبر إنجاز ممكن، والتحفيز المتنوع، والتصميم المرن للوظائف، والتوجيه ليس فقط في أمور العمل ولكن أيضا فيما يتعلق بأفكار العاملين واتجاهاتهم، والتقويم العادل الموضوعي للأداء، وبحوث الأفراد لحل مشكلاتهم (المهنية والشخصية والاجتماعية)، والسلامة والأمن المهني، وعلاقات العمل مع النقابات والتعاون معها لتحقيق مصالح العمل والعاملين.

وأصبح التعامل مع الأفراد يأخذ – في المنظمات الحديثة الناجحة – طابعا مختلفا عما كان من قبل . فالفرد العامل شخص مستنير، حصل على التعليم المناسب والتدريب الملائم وهو عضو في جماعة عمل ، وعضو في المنظمة الكبيرة، له أهداف شخصية يجب أن يحققها (النمو، الترقية، حياة أفضل) من خلال عمله. كما أن للعمل أهدافا (الإنجاز، الإنتاجية المرتفعة، الربحية) تتحقق من خلال الأفراد. فالمصلحة مشتركة، والمنافع متبادلة، والمكاسب متاحة لكل الأطراف. لذلك كان أسلوب اللامركزية، والإدارة بالأهداف والنتائج، والمشاركة وفرق العمل، وحلقات الجودة، ولجان الإنتاجية، والقيادة التحويلية المرنة، ونشر ثقافة تنظيمية قوامها الرؤية والحماس والاستعداد للفوز، والتطوير في الجوانب الفنية والسلوكية،

وتشجيع الابتكار وإطلاق الطاقات الإبداعية، ومشاركة العاملين للإدارة العليا في تحمل المسئولية.

وبذلك يسهم العنصر البشري بمجهوداته، ويلعب دورًا إيجابيا في تحقيق الإنجازات المطلوبة. ويحقق التطوير الأفضل - ليس فقط باعتباره موردًا من موارد الإنتاج. ولكن أيضًا باعتباره مشاركًا وعضوًا فاعلاً وصاحب مصلحة متبادلة تتكامل من مصالح المنظمة والمجتمع الكبير.

ولذلك تجد رتشمان يستخدم لفظة العمال القادة أو القادة العاملين، ليدلل على أهمية الدور الذي يلعبه العاملون الفنيون في المؤسسات المختلفة - الصناعية والمستشفيات ومنظمات البحوث من زيادة الإنتاجية والكفاءة وخدمة العميل.

ومن ثم كان على المؤسسات أن تقدم لهؤلاء العاملين التدريب الملائم الذي يصقل مهاراتهم ويعمق قدراتهم، فتنتهج شركة فيات للسيارات سياسة منظمة مستمرة لتدريب عامليها ومهندسيها لتؤهلهم للأعمال التي تتطلب مهارات متعددة.

كما أن على المؤسسات أيضًا أن تقدم لعامليها الإشباع الملائم لحاجاتهم النفسية والعقلية، وإعدادهم لشغل مناصب أعلى باعتبارهم نواة الإدارة العليا في المستقبل. لذلك تجد شركة ريتشم العالمية تضع "الاعتراف بإنجازات العاملين" على رأس المحفزات وتضعه في الأهمية قبل الأجور والعلاوات - رغم أن معدلات الأجور لديها أعلى قليلاً من المعدلات السائدة في السوق.

التحليل البيني لزيادة الفاعلية:

ربما يود المدير أن يعمل في ظروف ثابتة أو مستقرة نسبيًا ......ولكن الواقع الإداري - الحالي وفي المستقبل - غير ذلك. بل

إن معدل التغيير قد يكون في بعض الأحيان من السرعة بحيث لا تملك الإدارة إلا أن تغير خططها حتى على المدى القصير. لذلك فإن المشكلة الإدارية هي التقريب بين ما يجب وما هو كائن فعلاً، بين الواقع الحالي وما يطمح أن يصل إليه القائد الإداري. وسبيله في ذلك هو دراسة كافة العوامل المحيطة - في البيئة الداخلية والخارجية، المحلية والعالمية، وتصنيف هذه العوامل إلى:

أ- عوامل ذات تأثير إيجابي (فرص) وأخرى ذات تأثير سلبي (معوقات).

ب - ترتيب هذه العوامل حسب درجة أهميتها وتأثيرها.

جـ - عوامل يمكن التحكم فيها وتغيير اتجاهها، وأخرى تخرج عن سيطرة الإدارة.

د - التغيير السلبي الذي يطرأ على هذه العوامل مع مرور الزمن.

وإلى جانب ذلك، يلزم دراسة القدرات والإمكانات التي تتوفر في المؤسسة أو المنظمة، وعلى القائد الإداري أن يفهمها جيدًا ويصنفها إلى:

أ- عوامل قوة وعوامل ضعف.

ب - ترتيب هذه العوامل حسب تأثيرها.

جـ - إمكانية علاج نقاط الضعف وتكثيف نواحي القوة والإفادة منها.

د - التغيير النسبي الذي يطرأ على هذه العوامل من خلال الزمن.

وذلك فيما يتعلق بالفلسفة الإدارية التي تتبناها المنظمة، ومجال نشاطها، وخططها وبرامجها، والهيكل التنظيمي، والوصف الوظيفي، والسياسات والقواعد والإجراءات، وأساليب اتخاذ القرارات، ونظم

العمل، والأدوات المتاحة، والموارد المالية، وتركيب القوى العاملة، والعلاقات الإنسانية ومعايير الأداء.

يتيح التحليل الحريص للبيئة الداخلية للقائد الإداري أن يصل إلى تحديد واقعي للرسالة التي تحملها المنظمة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والسياسات والاستراتيجيات التي يجب اتباعها، والخطط التي يمكن تصميمها مع مراعاة عنصر المرونة للتنبؤ بالمستقبل والإعداد له. وهنا يلعب الابتكار دورًا هامًا. لذلك كانت إدارات البحوث والتطوير جزءًا جذريًا في البناء التنظيمي لمنظمات اليوم والغد.

المكتب الإلكتروني:

لابد أن يهيئ الفارس الجديد نفسه للعمل في مكتب إلكتروني جديد. فإن من ضمن الجياد التي سيستخدمها هذا الفارس حصانًا مكهربًا إلكترونيا، يعمل بطريقة مختلفة تمامًا عن الحصان الخشبي القديم. لقد اختفت الأوراق والمستندات الكثيرة التي كان يكتظ بها المكتب التقليدي. وحلت محلها شاشات الكمبيوتر. إن كثيرًا من العمليات مثل طلبات العملاء، وتصميم المنتجات، والفواتير وأوامر التشغيل، وخطابات الضمان... وغيرها في البنوك والمنشآت المالية والخدمية والصناعية تعالج أوتوماتيكيا وإلكترونيا وقد أصبح عدد متزايد من الشركات والمؤسسات الغربية اليوم (وعدد قليل من المؤسسات العربية) يستخدم البريد الإلكتروني، والبريد الصوتي، وشبكات الكمبيوتر الشخصي، ومحطات الأجهزة اللاسلكية، والكمبيوتر المحمول، والمؤتمر التليفوني، وتليفون القمر الصناعي، ومؤتمرات الفيديو........إن الكمبيوتر جعل تنسيق الأعمال اسهل وأسرع وأرخص، ودفع عملية اتخاذ القرارات في اتجاهين هامين، السرعة والجودة.

انظر إلى برامج الكمبيوتر المعروفة باسم المعلومات الجماعية، أو برامج الجماعة، ومنها البرنامج المشهور، المعروف باسم نوتس، الذي أنتجته شركة لوتس. والتي يمكن عن طريقها جمع عدد من المتخصصين والخبراء من مهارات متنوعة وفي وظائف مختلفة - في توقيت واحد سواء أكانوا موجودين داخل الشركة أم خارجها، في نفس البلد أو في بلاد متفرقة، حول شاشات الكمبيوتر يشاهدون بيانات وحقائق وأرقامًا معينة...... ويتحدثون مع بعضهم - من خلال لوحة المفاتيح. فيقرأ الجميع ما يريد كل واحد منهم أن يعبر عنه من آراء ووجهات نظر واقتراحات...مما يسهل التنسيق بينهم ويحقق سرعة الاتفاق على القرار المطلوب في التوقيت المناسب.

ويعرض تقرير خاص لمجلة أسبوع الأعمال أن هناك أربعة مفاتيح تكنولوجية هامة يحتاج إليها مدير اليوم والغد، لزيادة الكفاءة والإنتاجية. وهذه المفاتيح هي:

أ - **الأشكال البيانية:** وتجعل الكمبيوتر سهل الاستخدام، شيقا، مساعدًا على الإبداع. إن الشكل البياني الذي يظهر على شاشات الكمبيوتر له نفس خصائص الشيء الحقيقي، كالملفات مثلاً....إن معالجتها إلكترونيا سيختصر خطوات عديدة، ويوفر تكاليف لا لزوم لها.

ب- **شبكة الأعمال:** توفر هذه الشبكة البيانات اللازمة للأطراف المعنية. فعندما يلتحم المنتج والمسوق والموزع في شبكة أعمال، فإنهم يتبادلون البيانات التي تهمهم، والمستندات، والمذكرات، وجداول التشغيل والتسليم، والبريد الإلكتروني......إن مثل هذه الشبكة تجعل من السهل تجميع البيانات واستخدامها بالذكاء الواجب من جانب المعنيين بمشكلة أو أهداف معينة.

ج - **القواعد المرنة للبيانات:** تطير البيانات عبر الوحدات التنظيمية المختلفة في نفس الوقت. بدلاً من نقل الأوراق من مكتب إلى مكتب - وما في ذلك من تعريضها للضياع وسوء الاستخدام والتعطيل. فتصل المعلومات لمن يريدها ويستفيد منها ويوظفها في القرار المطلوب. كما أن هذه القواعد تجعل التغيرات الجارية تعرف في الحال..... ومن ثم يتم التغلب على المشكلات في توقيت مناسب.

د - **التصوير والترميز:** وهو تحويل الأوراق إلى صور رمزية تمر في أجهزة الكمبيوتر ويراها المعنيون في وقت واحد. فوثيقة التأمين مثلاً يفحصها الموظف المختص ويراجعها رئيسه في نفس الوقت (قارن هذا بوثيقة الإفراج النهائي عن السيارة المستوردة التي ذكرتها سابقا). وتطير الرموز بسرعة الإلكترون وليس بسرعة أرجل حاملي البريد.

• لقد تغلغل الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات تغلغلاً واضحًا - ويبدو للبعض أحيانًا غريبًا أو مخيفًا، فكما يقول أحد المديرين: لا يستطيع أحد أن يعمل في الخفاء مستقبلاً- في كل جوانب حياتنا. فحتى على المستوى الشخصي نجد أن الإنسان العادي يمكن أن يحصل على معلومات عن حرارته وضغط الدم وتحليل البول، في بيته أو قبل أن يراجع طبيبه. وتستطيع النساء أن تختار وجوهًا معينة من بين أشكال مختلفة يعرضها عليهن الكمبيوتر قبل إجرائهن لعمليات جراحة التجميل. كما تستطيع العروس أن تختار ثوب الزفاف الذي يناسبها، فترى نفسها بهذا الثوب على شاشة الكمبيوتر، وتجري عليه التعديلات التي ترتضيها.

وفـي الشـارع......سـيتمكن سـائقو الشـاحنات فـي الغـد أن يقـودوا شاحناتهم بواسطة تعليمات الكمبيوتر، التي تتبنهم بـالأحوال الجويـة، وتعرفهم بأنسب الطرق، وتتبههم للأخطار المحتملة. وإذا كان السائق متعبًا أو واقعًا تحـت تـأثير عقـار معيـن، فـإن الكمبيوتـر يعطيـه توجيهـات الراحـة، وإذا لـم يسـتجب السـائق فـإن الكمبيوتـر يعطـل السيارة فلا يستطيع السائق تحريكها....

وفـي المستشـفيات، يمكـن لطبيـب فـي بلـد معيـن أن يجـري عمليـة جراحيـة دقيقـة لمريـض فـي مستشـفى ببلـد آخـر - عـن طريـق الكمبيوتر، إذ يعطـي الأول توجيهاتـه للطبيـب المقيـم، وتتـم العمليـة. وفي مستشفى ويشارد الأمريكية بانديانابوليس، يصف الأطباء العلاج والأدوية عن طريق الكمبيوتر.... الـذي يتضمـن أنظمـة معينـة تـدل الأطباء على المشكلات الصحية التي يمكن أن تظهـر مثـل حساسـية المريض لأنواع من الدواء، وازدواجيـة التحليـل....الـذي يقلـل مـن احتمال الأخطاء، كما يخفض التحاليل المطلوبة.

وفـي التعليـم.... لا يسـتطيع أحـد أن يتجـاهل الـدور الـذي يلعبـه الكمبيوتر في تعليم النـاس. والنـاظر إلـى البـرامج المتاحـة الآن يجـد فيها مجالات للعلوم كثيرة ينتقـي منهـا طـالب العلـم مـا يشـاء. وفـي جامعة كيس ويسترن ريزرف. توجـد فـي قاعـات الـدرس والمكـاتب وغرف إقامة الطلبة صناديق يحتوي كل منها على تليفون وسلك ذي موصليـن وأربـع خطـوط بصريـة مـن الأليـاف الصناعيـة، يسـتطيع الطالب من خلال هذا الصندوق أن يحصل على كل المعلومات التـي تحتويها مكتبة الكونجرس في أقل من دقيقة - إذا كانت المكتبة علـى الخط وإذا توافرت للطالب مساحة لتخزين هذه المعلومات.

وفي الصناعة....... أصبـح الكمبيوتـر والمعالجـة الإلكترونيـة شـيئًا يوميًـا معتـادًا......فـي إعـداد التصـاميم، وخرائـط التشـغيل، وإدارة العمليات..... يحدث هذا في صناعة الأثاث والأخشاب، والسـيارات،

والأغذية، والمناجم..... وكذلك في المكاتب والمنشآت الخدمية - كالنقل والبنوك والتأمين..... فقد اختفت أوراق كثيرة ومستندات وصورها..... باستخدام الأقمار الصناعية والفاحصات الإلكترونية. فلم يعد للفاتورة الورقية مثلاً وجود في بعض الشركات، فقد ظهرت بدلاً منها الفاتورة الطائرة التي تنتقل إلكترونيا بين المصنع والتاجر والموزع والمستهلك.

إن الكمبيوتر اليوم قوة لا يستهان بها، فلم يعد فقط جهازًا للحساب، ومن ثم فإن لفظة الحاسب الآلي لم تعد ملائمة - وإنما هو جهاز ذكي، تعليمي، صديق...... تكمن قوته ليس في الأجهزة نفسها، ولكن في المعلومات العريضة التي تحتويها وتوفرها في سرعة مذهلة.......لذلك فإن الفارس الجديد يجب أن يستفيد من رأس المال الجديد، ورأس المال الذكي، ويجب أن يفكر إلكترونيا وينقل ثقافة الكمبيوتر للآخرين. وطريق ذلك ميسورة، فهناك برامج كمبيوتر تعرف بالبرامج الصديقة، يمكن أن يشغلها الشخص العادي. كما أن على الفارس الجديد أن يفكر في الجوانب المختلفة التي يستطيع أن يستفيد فيها من هذا الاختراع العجيب، المفيد.....هذا الحصان الجامح الذي يجب على الفارس أن يسوسه ويتقن قياده حتى يدخل به آفاقا جديدة ويقتحم فرصًا كثيرة ناجحة.

المناخ العام وأثره على القائد الإداري

ويتأثر القائد الإداري في أداء مهمته بمجموعة من العوامل تشكل المناخ العام الذي يعمل فيه. لذلك كانت نظرية النظم من المساهمات الفكرية الجادة في الإدارة. ويقصد بالنظام ذلك الكيان الكلي الذي يتكون من أجزاء متداخلة متفاعلة تؤثر في بعضها وتتأثر ببعضها. وتعد المنظمات أنظمة مفتوحة، أي أنها توجد في إطار بيني معين يتكون من عناصر اجتماعية واقتصادية وسياسية وتكنولوجية

وقانونية وتعليمية وطبيعية - وتجري بين المنظمة وبيئتها علاقة تأثر وتأثير وتفاعل مستمر. فتأخذ المنظمة مدخلاتها من البيئة، وتمارس عملياتها فيها، ثم تعطي مخرجاتها للبيئة ....وتدور الدورة مرات ومرات مدرة أرباحًا للمنظمة ومنافع للبيئة، تأييدًا للمنظمة وإشباعاً لحاجات المتعاملين معها، استمرارًا لنشاط المنظمة وازدهارًا للبيئة، على تغير وتنوع في الأهداف حسب تغيرات الظروف المحيطة.

ويتأثر القائد الإداري في أفكاره وممارساته بالمناخ العام المحيط به، ويستطيع أن يؤثر فيه كذلك بمقدار، لذلك كان التحليل البيئي الذي ذكرناه آنفا وبناء الاستراتيجيات تبعًا لهذا التحليل أمرًا هامًا. وفيما يلي بعض الأمثلة لتأثير المناخ العام.

١- **الجانب السياسي**: توجهات السياسة العامة للدولة وأهدافها وخططها، تنعكس على دور المؤسسات في هذه الخطط لبلوغ تلك الأهداف.

٢- **الجانب الاقتصادي**: الثروة المتاحة في المجتمع، وتوزيعها، ونصيب المنظمة منها ودور المنظمة كذلك في تنمية هذه الثروة وزيادتها (ليس في اليابان ثروات طبيعية أو مادية، ولكن انظر إلى ما فعلته الثروة البشرية في إثراء اقتصادها).

٣- **الجانب الاجتماعي والثقافي**: وما به من عادات وأعراف وربما كان لهذا الجانب أكبر تأثير على المؤسسات والعاملين بها....من حيث قيم هؤلاء العاملين واتجاهاتهم ودوافعهم و تفضيلاتهم المهنية وسلوكهم الوظيفي.....خذ مثلاً كيف ينظر الناس للوقت وكيف يقضونه، وما هو مفهومهم لوقت العمل

والفراغ....خذ كيف يتعامل شعب معين مع التاريخ - هل يعيش في ماضيه، أم يحيا تلقائيًا مع الحاضر، أم يهمه المستقبل فيقدم له ويستعد لمواجهته.....وأنظر إلى السلوك العام للناس من حيث الاستهلاك والتوفير، والجودة، والمثابرة، والترابط، وطابع العلاقات.

٤- **الجانب التعليمي**: وما يوجد في المجتمع من مؤسسات تعليمية وحجم المعارف المتوفر، وطرق التعليم وأسس إعداد التلاميذ ليكونوا مواطنين صالحين، أعضاء في القوى العاملة التي تستخدمها المنظمات المختلفة حسب احتياجاتها من التخصصات المتنوعة.

٥- **الجانب التكنولوجي**: ويتوقف كثير من أعمال المنظمات وإنجازاتها - بل وشكلها وهيكلها وطابعها وعلاقاتها- على التكنولوجيا المتاحة في المجتمع-المحلي أو العالمي، ودرجة تقدمها وحداثتها. كما أن المنظمات من جهة أخرى تسهم في تقدم الرصيد التكنولوجي والعلمي للمجتمع بما تضيفه من طرق جديدة وأدوات مستحدثة.

٦- **الطبيعة والمناخ**: وما درج عليه الناس في مجتمع معين من التعامل مع الطبيعة.(الأمطار والثلوج، والفيضانات، والجفاف....) هذا يؤثر على أمزجة الناس وعاداتهم وعلاقاتهم وأنماطهم السلوكية، ومن ثم المجهودات التي يبذلونها في منظمات الأعمال والإنجازات التي يحققونها.

٧- **الجانب القانوني**: إذ تخضع المنظمات والمؤسسات - على اختلاف أشكالها وأحجامها وطبيعة نشاطها- لتشريع البلد الذي تعمل فيه وقوانين العمل والتجارة

والصناعة وغيرها. ونقول إنه كلما كانت أبعاد المناخ العام الذي يعمل فيه القائد الإداري- في البيئة المحيطة به، وكذلك داخل منظمته - صحية وملائمة، كان ذلك دافعًا له على الإنجاز والتفوق والتميز، خذ التفكير الابتكاري مثلاً.....إذا كان المجتمع الكبير يشجع الأفكار الجديدة - في البيت، في المدرسة، في وسائل الإعلام.....وإذا كانت المنظمة تتبنى فلسفة الإبداع وتخصص لذلك القنوات الملائمة والأساليب التي تمكنالعاملين بها من التعبير عن أفكارهم، فلاشك أن النتائج ستكون مرتفعة الكفاءة عالية الفاعلية. والعكس كذلك صحيح (بعض الأباء يعاقبون أبناءهم إذا فكروا بطريقة مخالفة، بعض المدرسين يتغاضون عن إبداعات التلاميذ أو يخافون من مواجهتها......فهل يمكن أن يكون هؤلاء الأبناء والتلاميذ، عاملين مبدعين عندما يكبرون؟). وخذ كذلك التكنولوجيا المتاحة، بشقيها الصلب والفكري، إذا كانت جديدة ومتطورة، فإن ذلك يعين القائد الإداري إلى حد كبير لتحقيق أهدافه بدرجة عالية من النجاح وفي الجانب العكسي، هل يمكن أن نتوقع نتائج ذات بال إذا كانت التكنولوجيا التي يعمل بها قديمة ومتهالكة.

ولكن يجب التنبيه- من جهة أخرى - إلى نقطتين هامتين: أولاهما أنه لا يوجد مناخ مثالي تتوافر فيه المزايا وتختفي فيه المعوقات. فمثل هذا المناخ غير واقعي، وإنما تعتبر البيئة التي يعمل فيها المدير خليطًا من الفرص والمعوقات، والمزايا والعيوب. والمدير الفعال هو الذي يتعامل مع العنصرين، فيوظف الفرص والمزايا

لصالح منظمته، ويحاول أن يتفادى العيوب والصعوبات أو يخفف من آثارها.

والنقطة الثانية أن القائد الإداري لابد أن يسهم - بدرجة أو أخرى - في صنع المناخ الملائم، وتحسينه. وخاصة الأبعاد الداخلية التنظيمية لهذا المناخ .. أما العناصر الخارجية في البيئة المحيطة فإن دوره في صنعها أو تحسينها يختلف. . فهو لا يستطيع أن يتحكم في عوامل اقتصادية معينة (تقلبات أسعار العملات مثلا). ولكنه من جهة أخرى يستطيع أن يؤثر في الأسواق - كما فعلت النمور الصغيرة على المستوى العالمي كما قدمنا - المهم هنا هو أن يعرف القائد الإداري تلك العوامل التي تخضع لسيطرته أو التي يمكنه - بدرجات مختلفة - أن يتحكم فيها، وتلك التي لا يستطيع تغييرها، فيتعايش مع الأخيرة ويغير الأولى لصالحه.

ونحن هنا لا نتكلم عن قائد إداري واحد، ولكن جماعة المديرين - كل في إدارته أو قسمه أو فرعه - في مؤسسة معينة، مستعينين بفرق العمل التي يقودونها، إن النتائج المحصلة ما هي إلا خلاصة تفاعل مجهودات أفراد مخلصين - فرسان طموحين، مشاركين، متعاونين مع قادتهم، واضعين أمامهم أهدافا متدرجة - كل هدف منها يوصل للآخر - راغبين في التفوق والامتياز.



إلى الأمام



والآن.........أيها القائد الإداري – الفارس العربي ....هلَ أنت على استعداد للانطلاق بخيولك إلى الأمام....إلى آفاق جديدة....إنجازات عالية، إنتاجية راقية، رضا مرتفع......

عليك إذن أن تنظر إلى المستقبل....وتتطلع إليه برؤية واضحة، وأن ترتكز على قاعدة صلبة من التفكير في نفسك، وفي الفريق الذي يعمل معك، وفي البيئة المحيطة بكم.

(١) افهم نفسك

يقول النبي صلى الله عليه وسلم: "رحم الله امرأ عرف قدر نفسه". وهنا يجب أن تفحص الجوانب التي عرضناها مبكرًا: شخصيتك، وإدراكك، وقيمك، واتجاهاتك، ودوافعك، وقدراتك الابتكارية، ومعلوماتك الإدارية.

أ- **انظر إلى شخصيتك:** مجموعة الخصائص التي تتمتع بها....تعرف على الخصائص الناضجة وغير الناضجة ....ابحث في كيفية تحسين الأخيرة، واعمل على زيادة الأولى...أسلك الطريق المناسبة لذلك، والتي قد تكون التدريب،

والقراءة، ومخالطة الناس الناضجين، والأسفار للعمل أو حضور المؤتمرات أو الترفيه.....

ب- **قوم إدراكك للأشياء من حولك** .....هل تتمتع بالرؤية الصحيحة والتفسير السليم الموقوت للأحداث؟ هل تستجيب لها بالسرعة الملائمة؟ ما هي الأخطاء الإدراكية التي تقع فيها؟ ما أسبابها: نظام المعلومات، العاملون معك، ضغوط معينة كالوقت مثلاً أو تأثير جماعات معينة.....؟

جـ - **تعرف على قيمك واتجاهاتك** ....كيف تكونت؟ ما الذي تغير منها خلال الزمن، ما هي أسباب التغيير؟ هل تعتبر قيمك الحالية صحيحة وملائمة؟ هل تعتبر اتجاهاتك صالحة لواقع عملك وظروف البيئة من حولك؟ ما الذي يحتاج من هذه القيم والاتجاهات إلى تعديل، تجديد، تغيير؟

د- **افهم دوافعك**....ما هي، ما ترتيبها؟ ما أهمية التفوق والتميز لديك؟ ما هو مفهوم إثبات الذات عندك؟ ما وسائل تحقيقه... ما الذي تمتلكه من هذه الوسائل؟ هل دوافعك بشكل عام مشبعة وبأية درجة، وما الذي تقدمه لك مؤسستك من وسائل لإشباعها.

هـ - **تعرف على قدراتك الابتكارية** ...هل تفكر بشكل نمطي؟ هل تفكر مثل الباقين أم تختلف عنهم؟ هل تطلق لأفكارك العنان؟ كم فكرة جديدة توصلت إليها هذا العام؟ هل زادت قدراتك على الإبداع؟ ما الذي يعطل إبداعاتك... هل هي أسباب نفسية، تنظيمية، اجتماعية...؟ هل يمكن التغلب عليها وكيف؟

و - **قوم المعلومات الإدارية التي توجد بذهنك.** ما هو رصيدك العلمي؟ كيف اكتسبته؟ ما الذي حصلته من خبرتك العملية؟ ما هي أوجه الشبه والاختلاف بين النظريات الإدارية التي تعرفها وبين الواقع الفعلي الذي تعيشه؟ هل توصلت إلى نظرية إدارية

خاصة بك؟ ما هي؟ هل جربتها؟ ما مدى نجاحها؟ ما هي المعلومات الإدارية الجديدة التي تحتاج إليها؟ هل يمكن تحصيلها من خلال برنامج تدريبي ... شهادة أعلى في العلوم الإدارية... مؤتمر يبحث مشكلات إدارية ... ؟

إجر إذن تقويما شاملا لنفسك .. تعرف على جوانب القوة ونقاط الضعف. ومن منا ليست له أخطاء .. فقط يجب أن تلمسها وتتعرف على آثارها، ثم تتتبع أسبابها، تمهيدا لعلاجها والتغلب عليها.

(٢) افهم من حولك

وهنا يجب أن تتعرف على فريق الفرسان الذي تقوده. أنت أولا عضو في هذا الفريق .. واحد منهم .. ولكنك مسئول عنهم. واعلم أنك تقود أغلى عنصر من عناصر الإنتاج: رأس المال البشري .. رأس المال الذكي .. المفكر .. الذي يستطيع - إذا أحسنت قيادته وأعطى الفرص الملائمة - أن يحقق إنجازات رائعة.

أ - **اعمل على اختيار الفريق** - الفرسان الذين سيخوضون السباق معك - اختياراً سليماً. ليس فقط على أساس المؤهل العلمي أو التدريب العملي. ولكن أيضا وأهم، على أساس طموحهم ودوافعهم وتفكيرهم الإبتكاري. فكما يشرح كوك - مؤسس شركة ريتشم العملاقة - أسرار نجاح شركته، أن من الأهمية بمكان أن ينتقي القائد الأفراد الذين يتمتعون بقدرات إبداعية، وحماس، واستعداد للتوصيل إلى أشياء جديدة، وأن يضعهم في بيئة محفزة على الإبداع.

ب - **العب دور المرشد، الموجه، المدرب لهؤلاء الفرسان.** لا تركن إلى أنهم يتمتعون بالكفاءات المطلوبة .. إن الدماء تحتاج إلى تجديد - كذلك كان العرب يمارسون الحجامة كي يجددوا الدماء

التي تجري في عروقهم. وكذلك الكفاءات تحتاج إلى رعاية مستمرة .. والمهارات يلزمها صقل متواصل، والدوافع تحتاج إلى وقود يشعلها فتنير الطريق لأصحابها ليتقدموا نحو أهدافهم.

جـ - **اجمع فرسان الفريق على هدف واحد** .. رؤية مشتركة .. شاركهم رسالة وأحلاماً .. وحرك حماسهم لتحقيقها .. وجه أعينهم وقلوبهم نحو إنجازات العمل. وشجعهم في نفس الوقت على إشباع حاجاتهم - المادية والنفسية والاجتماعية. دعهم يلمسوا المصلحة المتبادلة.....الأخذ والعطاء .... التفاعل بين إشباع حاجاتهم الذاتية وبين أهداف العمل. إن ذلك ينمي فيهم الشعور بالمسئولية .. ثم الإحساس بالانتماء، وتعميق الولاء، وما يسميه علم النفس الهوية، أي التعرف على الذات من خلال العمل، وتعريف العمل من خلال الأشخاص.

د - **اعمل على تماسك الفريق.** عمق الشعور بالعضوية والمشاركة . اعقد معهم لقاءات دورية .. كون فريق عمل منهم .. تبادل معهم الآراء .. إعطهم المعلومات التي يطلبونها، وخذ منهم البيانات التي تلزمك. أقم معهم جسرا متينا من الاتصالات الفعالة. نم لديهم حب الاستطلاع .. حرك ملكة السؤال لديهم .. لا تضق بفضولهم .. بل وجهه لمصلحتهم ومصلحة العمل. فربما دل سؤال ساذج أو سخيف على فرصة ثمينة وفتح مشروعا جديداً. خصص لهم وقتا منتظماً .. إنصت لاقتراحاتهم وشكاواهم .. فكر بصوت مسموع.

هـ - **انشر بين فرسانك جواً من التفكير الابتكاري.** شجع كل واحد منهم أن تكون له طريقته الخاصة في التفكير. اعقد جلسات أفكار معهم - افتح النوافذ للفكر الجديد .. إن التفكير الابتكاري

كالهواء الطلق، ينعش الناس ويجدد نشاطهم. وبدون ابتكار تتجمد الأعمال وتموت.

و - **ثم انقل الأفكار الجديدة إلى حيز التنفيذ.** إعط الفرصة لتجربتها .. وزود أصحابها بالتسهيلات اللازمة. تابع نشاطهم، وتحمل الأخطاء التي يمكن أن تحدث في التجربة، وادخل التحسينات المفيدة. إن طريقة كايزن اليابانية تعتمد على التحسين المستمر، وتشجيع كل فرد على أن يؤدي عمله بطريقة أفضل، ويمارس عادات أصح، ويفكر بطريقة مختلفة.

ز - **اعمل على تحفيز هؤلاء الفرسان** - ليس فقط عن طريق الأجور والمكافآت والعلاوات، وهي مهمة - ولكن أيضًا عن طريق الاعتراف بالمجهودات والمساهمة وأهمية الدور الذي يلعبه كل منهم في سباق الأهداف، وإشباع الحاجات الاجتماعية لديهم - الانتماء وروح الفريق.

حتى الأنشطة الترفيهية وإشاعة جو من المرح والمتعة في محيط العمل يمكن أن يحفز الناس ويدفعهم لمزيد من الجهد لتحقيق النتائج المطلوبة.

إن رأس المال البشري يحتاج إلى تعهد وصيانة، حتى ينمو ويزدهر وتتعاظم قيمته وتتزايد مساهمته. إن النجاح الذي تحققه دول لامعة في ميدان الصناعة والأعمال، كألمانيا واليابان، وتتبعهما في ذلك النمور الجديدة، يرجع - بعد فضل الله - ليس فقط إلى المديرين والقادة، ولكن أيضًا للموظفين والعمال - بالمكاتب والمصانع والحقول....قوة العمل الواعية، الجادة، المستنيرة، الراغبة في العمل، الحريصة على الجودة، الساعية دائمًا لرقي إنتاجها.

إن جماعة العمل-أو التنظيم غير الرسمي-قوة لا يستهان بها. ويتوقف على طريقة قيادتها وتوجيهها و تحفيزها.....استعدادها لخوض السباق، تركض مع قائدها وتشد أزره وتمكنه من تحقيق الأهداف.

(٣) افهم ما حولك

أما الزاوية الثالثة التي ترتكز عليها، فهي فهمك للبيئة من حولك والظروف التي توجد فيها. فيجب أن تفهم بعمق مؤسستك: رسالتها وأهدافها، خططها وسياساتها، نشاطها وإمكاناتها، موقعها في السوق ومركزها التنافسي، القوى العاملة بها......فلسفة الإدارة العليا وتوجهاتها، مستويات أدائها ومعايير تقويم نجاحها. وكذلك يجب أن تعمق فهمك للبيئة المحيطة-المحلية والعامة والعالمية..... والمناخ السائد-الاقتصادي والاجتماعي......والمتغيرات التي يجري حدوثها، والفرص والضغوط.....واتجاه هذه المتغيرات في المستقبل وتأثيرها على أعمالك وأهدافك ومشروعاتك.....إن فهمك العميق والمستمر لهذه الجوانب يمكنك من إعداد العدة للاستفادة من المزايا وتفادي العيوب.....اقتناص الفرص وعلاج الصعوبات. ونؤكد هنا كذلك ما قلناه مبكرًا من ضرورة استيعابك لتكنولوجيا المعرفة الحديثة - بشقيها الصلب والرخو، الأجهزة والأساليب، وتنمية فكرك الإلكتروني بحيث توظف هذه التكنولوجيا في النواحي المختلفة التي يمكنك الاستفادة منها لصالح الأعمال والأفراد والمجتمع.

اختبر استعدادك للمستقبل

افهم نفسك إذن، وافهم من حولك - فريق الفرسان، وافهم ما حولك - البيئة المحيطة بك. وتعرف على التفاعل وعلاقة التأثر والتأثير - الإيجابية والسلبية - التي تحدث بين هذه العناصر جميعًا، وما ينتج عن ذلك من نتائج وما يتطلبه ذلك منه أن تحول هذه العلاقة إلى أفضل مزيج ممكن للنجاح في المستقبل.

وفيما يلي عدد من الأسئلة، يدعوك للتفكير للأمام، ويساعدك على وضع صورة أفضل للمستقبل القريب.

أولاً: في السنوات الثلاث الأخيرة:

١-	هل تعتقد أن الأحوال في مؤسستك على ما يرام؟
٢-	هل أنت راض عن الإنجازات التي تحققها إدارتك/ وحدتك؟
٣-	هل أنت راض عن النتائج التي تحققها المؤسسة في مجموعها؟
٤-	هل تعتقد أن هذه النتائج والإنجازات هي أقصى ما يمكن الوصول إليه؟
٥-	هل تعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة مناسبًا ولا يحتاج إلى تعديل؟
٦-	هل تعتبر التنظيم الداخلي لإدارتك/ وحدتك هي أنسب تنظيم؟
٧-	هل فريق العمل الذي تقوده هو أنسب فريق لتحقيق النتائج التي تريدها لإدارتك/ وحدتك؟
٨-	هل أهداف إدارتك/ وحدتك هي أفضل الأهداف؟
٩-	هل تعتقد أنك لا تحتاج إلى تدريب يعمق مهاراتك ويرفع مستوى أدائك؟
١٠-	هل تعتقد أن فريق العمل الذي تقوده قد استوفى التدريب اللازم ولا يحتاج لتدريب جديد؟
١١-	هل تعتقد أنك تفهم جيدًا أعضاء فريق العمل - الفرسان الذين تقودهم؟
١٢-	هل ترى أن أساليب العمل في إدارتك/ وحدتك من أفضل الأساليب؟
١٣-	هل تعتقد أنك تفهم جيدًا جمهور المتعاملين مع مؤسستك؟
١٤-	هل تعتقد أن الإمكانات المادية المتاحة لإدارتك/ وحدتك كافية؟
١٥-	هل ترى أن مؤسستك قد طرقت كل الأنشطة الممكنة في مجال الأعمال الذي توجد فيه؟
١٦-	هل تعتقد أن السلع/ الخدمات التي تنتجها شركتك/ مؤسستك كافية؟
١٧-	هل ترى أن هذه السلع/ الخدمات قد بلغت أفضل مستوياتها؟

١٨-	هل ترى أن هذه السلع/ الخدمات أفضل من مثيلاتها في السوق؟
١٩-	هل تعتقد أن شركتك/ مؤسستك قد وصلت إلى كل المناطق وكل المستهلكين / المستفيدين الذين يمكنهم استخدام منتجاتها؟
٢٠-	هل تعتقد أن "ثقافة" مؤسستك تشجع بقدر كاف الابتكار والتفكير الجديد؟

إذا كانت إجابتك بالنفي عن سبعة عشر سؤالاً فأكثر، فأنت تفكر تفكيرًا صحيًا، وتتطلع للأحسن... للمستقبل.

وإذا كانت إجابتك بالنفي عن أربعة عشر سؤالاً إلى أقل من سبعة عشر سؤالاً، فأنت تحتاج إلى منشط.... محرك للتغيير.

أما إذا أجبت بالنفي عن أقل من أربعة عشر سؤالاً فأنت تركن إلى الوضع الحالي، وتعتقد أنه ليس بالإمكان أفضل مما هو كائن بالفعل.

ثانيًا: بالنسبة للعام الماضي:

ويجب أن تفحص الأسئلة الآتية وتجيب عنها بالنسبة للعام الماضي:

١-	هل وضعت أهدافًا جديدة لنفسك/ لمرءوسيك/ لإدارتك؟
٢-	هل اشترك مرءوسوك في تحديد أهداف العمل بإدارتك؟
٣-	هل تشجع مرءوسيك على أن يحددوا أهدافًا شخصية لهم (الترقية، دراسات أعلى، تدريب....)؟
٤-	هل أعدت النظر في الأنشطة التي تؤديها حتى تقرر ما يجب أن تستمر فيه وما يحسن أن تتوقف عنه؟
٥-	هل اكتشفت أن بعض المبادئ والأسس الإدارية التي كنت تعتقد في صحتها هي في الواقع خطأ؟
٦-	هل أجريت استقصاء للمتعاملين مع مؤسستك لتتعرف على درجة رضاهم عن السلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة؟

٧-	هل قرأت تقريرًا عن إنجازات مؤسستك؟ هل قارنته بتقارير سابقة؟ هل قارنته بتقارير مؤسسة مماثلة؟
٨-	هل أخذت إجازة دورية (سنوية، نصف سنوية....)؟
٩-	هل اكتسبت قدرات ومهارات جديدة، أو طورت قدراتك الحالية؟
١٠-	هل تعتقد أنك تعاملت مع المشكلات (الفنية والسلوكية....) التي تواجهها في عملك، بطريقة أفضل من العام الذي سبق؟
١١-	هل مارست نوعًا من الرياضة بصفة منتظمة؟
١٢-	هل قابلت أو تعرفت على أشخاص جدد؟
١٣-	هل شاركت في برنامج تدريبي جديد/ ندوة/ ورشة عمل/ لقاء علمي؟
١٤-	هل سافرت إلى بلاد أخرى عربية أو أجنبية.
١٥-	هل أصدقاؤك متنوعون (محاسب، تاجر، محام، مبرمج كمبيوتر....)؟
١٦-	هل عدلت في كميات/ نوعيات/ مواعيد وجباتك الغذائية؟
١٧-	هل قرأت كتابًا أو مقالاً في مجال مهنتك - تخصصك الفني؟
١٨-	هل قرأت كتابًا أو مقالاً في الإدارة؟
١٩-	هل اطلعت على رسالة جامعية (ماجستير/ دكتوراه) تبحث في مجال عملك، أو حضرت مناقشتها؟
٢٠-	هل كانت هناك إنجازات معينة لم تستطع تحقيقها خلال العام؟

إذا كانت إجابتك بنعم عن سبعة عشر سؤالاً فأكثر فأنت تتطور، وذلك مؤشر للنضوج والرغبة في التحسين. وإذا كانت الإجابات الإيجابية عن أربعة عشر سؤالاً وأقل من سبعة عشر، فأنت على الطريق الصحيح ولكنك تحتاج إلى ديناميكية أكثر. أما إذا أجبت بنعم عن أقل من أربعة عشر سؤالاً، فأنت بحاجة إلى منشط وإعادة نظر.

والآن .. ماذا تحمل رياح التغيير؟

إن كل قائد إداري يجيب عن هذا السؤال حسب واقع مؤسسته وما يجري بداخلها، وما يحيط بها، من عوامل مختلفة - فنية وإنسانية واجتماعية. ولكي يعد الفارس نفسه للانطلاق - لمواجهة التغيير وتقديمه للمؤسسة.....للمتعاملين معها....يجب أن يزود نفسه والفرسان الذين يعملون معه بمنهجية علمية وأسلوب ابتكاري يرتكز على العناصر الآتية:

١-	ما هو نوع أو أنواع التغيير المطلوب؟
٢-	ما هو الهدف من التغيير والأسباب الداعية له؟ ما هي مزاياه.....عيوبه؟
٣-	ما هو فريق العمل الملائم والخبرات التي تتوافر في أعضائه؟ هل يوجد حماس واستعداد لدى أعضاء الفريق - للعمل لإنجاح التغيير؟
٤-	ما هي المعلومات اللازمة، وما هي مصادرها، ومدى حداثتها وإمكانية الاعتماد عليها؟
٥-	ما هي القوى المساعدة، والقوى المعوقة (مادية، إنسانية، اجتماعية...) للتغيير المطلوب؟
٦-	هل نفذت مؤسسات أخرى، مماثلة أو مغايرة - هذا النوع من التغيير؟ ماذا كانت نتائجه؟
٧-	ما هي وجهات نظر المعنيين - أولئك الذين سيطبقون التغيير، والذين سيتأثرون به إيجابا وسلبًا؟
٨-	ما هي البدائل الملائمة للتغيير؟ ما هي أنسب السبل للحصول على أكبر قدر من الأفكار الجديدة؟
٩-	ما هو البديل الأنسب؟ هل يمكنك اختباره... تجربته....تطبيقه مبدئيًا ثم تعميمه بعد ذلك؟
١٠-	بعد تطبيق التغيير، ما هي النتائج؟ ما هي نواحي القوة والضعف؟ كيف يمكنك استثمار الأولى وعلاج الأخيرة؟

مراجع مقترحة

- مذكرات ومحاضرات للدكتور على السلمي: الإدارة في مواجهة المتغيرات الحديثة. ١٩٩٣-١٩٩٤.
- نشرات "خلاصات"، شعاع. القاهرة، ١٩٩٢-١٩٩٤.
- نشرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٩٩٤.
- مجلات Business Week, Fortune، ١٩٩٣- ١٩٩٤.

K. Albrecht, The Northbound Train. New York: AMA, 1994.

S. Davis, and B. Davidson, *2020 Vision*. New York: Simon & Chuster, 1991.

J. Donnelly, Jr., J. Gibson, and J. Ivancevich, *Fundamentals Of Management*. 8th ed. Homewood: Irwin, 1992.

A. Durbin, *Applying psychology: Individual and Organizational Effectiveness*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.

G. Hamel, and C.K. Prahalad, *Competing For The Future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

M. Hammer, and J. Champy, *Reengineering The Corporation*. New York: Harper Business Pub. , 1993.

H. Maynard, and S. Mehrtens, *The Fourth wave*. New York: Berrett Kohler, 1992.

L. Mullins, *Management and Organization Behavior*. 3d ed. London: Pitman, 1993.

D. Osborne, and T. Caebler, *Reinventing Government*. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1992.

R. Osterberg, *Corporate Renaissance*. Millvally: Nataraj, 1993.

R. Senge, *The Fifth Discipline*. New York: Currency & Doubleday, 1990.

R. Stacey, *Managing The Unknowable*. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

R. Tomasko, *Rethinking The Corporation*. New York: AMA, 1993.

إصدارات "شعاع"

من الكتب العالمية والعربية الحديثة المؤلفة والمترجمة

١.الدليل العملي للتسويق: كيف تعد وتنفذ وتراجع خطتك التسويقية .. خطوة .. خطوة.

٢.الهندرة: إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات - دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة

٣.الإدارة بالفطرة للمدير ورجل الأعمال.

٤.الخروج من الصندوق: حكاية في الابتكار الإداري ذات مغزى للكبير والصغير.

٥.خمسمائة فكرة رائعة لتنظيم كل شيء: أفضل الأساليب والأدوات لتنظيم حياتك .. في المكتب والمنزل .. خلال الدراسة والعمل والسفر والتسوق.

٦.فن الحرب .. للمفكر الصيني العظيم سون تسي. كتاب التكتيك والحيل والإستراتيجية من ميدان القتال إلى سوق الأعمال.

٧.الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والآيزو ٩٠٠٠ والمقارنة المرجعية (مقارنة التميز).